

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Pojetí hospitační činnosti v mateřských školách
The concept of an inspection activity in nursery schools

Petra Mináriková

Vedoucí práce: PhDr. Václav Trojan, PhD.
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Rok odevzdání: 2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Pojetí hospitační činnosti v mateřských školách vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, 3. 4. 2015

.....

podpis

Ráda bych upřímně poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D., za jeho čas, cenné připomínky a odborné rady při vedení mé práce.

.....

podpis

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá pojetím hospitační činnosti v mateřských školách. V teoretické části je formou rešerše z odborné literatury charakterizován pojem hospitace, její význam, funkce a druhy, které mohou být využívány ředitelkami mateřských škol k dosažení stanoveného cíle. Podrobně jsou zde popsány fáze hospitační činnosti, přinášející tolik potřebné informace pro řízení pedagogického procesu.

Praktická část bakalářské práce zjišťuje, jakými způsoby probíhá hospitační činnost v mateřských školách v Královéhradeckém kraji a jak se liší mezi jednotlivými školami.

KLÍČOVÁ SLOVA

Hospitace, hospitační činnost, mateřská škola, vedoucí pracovník, virtuální hospitace, vzájemná hospitace, týmová hospitace, mentoring, pohospitační rozhovor, dokumentační hospitační záznam, kritériální hospitační záznam

ANNOTATION:

This bachelor thesis deals with the concept of an inspection activity in nursery schools. The term „inspection“ is characterized in the theoretical part of the thesis in a form of a research from a reference book. Its importance, functions and types that can be used by directors of nursery schools to achieve the set targets are also defined there. Phases of the inspection are described in detail in the same part of the thesis, bringing necessary information for the management of the educational process.

The practical part of the thesis analyzes how the inspection is implemented in nursery schools in Hradec Kralove region and how it varies in different schools.

KEYWORDS:

inspection of schools, an inspection activity, nursery school, manager, virtual inspection of schools, mutual inspection, team inspection, mentoring, interview after an inspection, documentary inspection record, criterional inspection record

OBSAH

1. ÚVOD	8
2. TEORETICKÁ ČÁST	10
2.1. HOSPITACE	10
2.1.1. VYMEZENÍ POJMU HOSPITACE	10
2.1.2. VÝCHODISKO HOSPITACE	11
2.1.3. HOSPITACE V MATEŘSKÝCH ŠKOLÁCH	11
2.1.4. VÝZNAM HOSPITACE	13
2.1.5. FUNKCE HOSPITACE	14
2.1.6. DRUHY HOSPITACE	16
2.1.7. VZÁJEMNÉ A TÝMOVÉ HOSPITACE	17
2.1.8. VIRTUÁLNÍ HOSPITACE	17
2.1.9. MENTORING V MATEŘSKÉ ŠKOLE	18
2.2. HOSPITAČNÍ ČINNOST	21
2.2.1. HOSPITAČNÍ ČINNOST JAKO PROSTŘEDEK KONTROLY	21
2.2.2. HOSPITAČNÍ ČINNOST JAKO POMOC UČITELŮM	21
2.2.3. ZÁSADY HOSPITAČNÍ ČINNOSTI	22
2.2.4. RIZIKA HOSPITAČNÍ ČINNOSTI	23
2.2.5. ŘÍZENÍ HOSPITAČNÍ ČINNOSTI	25
2.2.6. ETAPY HOSPITAČNÍ ČINNOSTI	26
3. VÝZKUMNÁ ČÁST	34
3.1. METODOLOGICKÁ ČÁST	34
3.2. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	35
3.2.1. CÍL VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	35
4.2.2. STANOVENÍ VÝZKUMNÉHO TVRZENÍ	35
4.2.3. ZPRACOVÁNÍ DAT A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	36
4.2.4. ZÁVĚR VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ A DOPORUČENÍ:	64
4. ZÁVĚR	68
5. SEZNAM POUŽITÉ A CITOVANÉ LITERATURY	71

6. ELEKTRONICKÉ ZDROJE INFORMACÍ	72
---	-----------

7. POUŽITÉ ZKRATKY	73
---------------------------	-----------

8. SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	74
----------------------------------	-----------

9. PŘÍLOHY	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
-------------------	--

9.1 DOTAZNÍK	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
---------------------	--

9.2. ZÁZNAMOVÉ ARCHY	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
-----------------------------	--

9.2.1. ZÁZNAMOVÝ ARCH PRO HOSPITACI V MŠ I	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
--	--

9.2.2. ZÁZNAMOVÝ ARCH PRO HOSPITACI V MŠ II	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
---	--

9.2.3. ZÁZNAMOVÝ ARCH PRO HOSPITACI V MŠ III	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
--	--

9.3. PLÁN HOSPITAČNÍ ČINNOSTI	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
--------------------------------------	--

1. ÚVOD

„Moudrý člověk není hrabivý. Čím víc pomáhá druhým, tím víc sám má.

Čím víc dává druhým, tím víc sám získává.“

(Lao – é)

Tématem mé bakalářské práce je Pojetí hospitační činnosti v mateřských školách. Hospitaci řadíme mezi velmi náročnou a vysoce kvalifikovanou činnost, která má v našich školách, tedy i v mateřských, dlouholetou tradici. Správně provedená hospitační činnost na jedné straně klade vysoké nároky na ředitelku mateřské školy a na straně druhé pomáhá diagnostikovat současný stav, poskytuje důležité poznatky, které vedou ke zkvalitnění práce jednotlivých učitelů, ale i celého pedagogického sboru, tedy i ředitelky. Zároveň podporuje dobré vztahy mezi vedením školy a jejími pracovníky, přispívá k důvěře v řídicí schopnosti a lidské kvality ředitelky mateřské školy. Často se setkáváme s názorem, že v mateřské škole, kde je malý kolektiv, je hospitace bezpředmětná. Tento názor je však mylný. Každý pedagog potřebuje být chválen, motivován a zažít pocit úspěšnosti, díky kterému se posunuje k vyšším kvalitám.

Hospitace není pouhou „návštěvou vyučovací hodiny“, nekončí odchodem ze třídy a poděkováním. Následuje velmi důležitá část, která je popsána v mé práci – pohospitační rozhovor, kde vyřčená opatření vedou ke zlepšení hospitovaného, ale i k poučení hospitujícího. Pro vedoucího pracovníka jsou všechny získané informace a poznatky z hospitace důležitým materiálem pro další rozhodování a řízení pedagogického procesu.

Z pohledu managementu lze hospitační činnost zařadit do oblasti vedení lidí. Proto, aby ředitel vybudoval kvalitní školu, musí v ní mít kvalitní učitele. Pokud své učitele dobře zná, může se potom snadněji věnovat kontrolní oblasti, která je nedílnou součástí řídicího procesu. Ředitel odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb.

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza hospitační činnosti v mateřských školách a komparace jejího pojetí.

Práce se zejména zaměřuje na to, jakými způsoby probíhá hospitační činnost v mateřských školách a jak se liší mezi jednotlivými školami, jaké druhy hospitací vedoucí pracovníci v mateřských školách volí, aby dosáhli stanoveného cíle, do jaké míry jsou využívány

vzájemné hospitace a zda se pohospitační rozhovor v mateřských školách provádí, a tím se nesnižuje význam dlouhodobého využití získaných poznatků.

Práce potvrzuje nebo vyvrací tvrzení:

- V mateřských školách převažují komplexní hospitace (celkový pohled na práci učitelky) před krátkými vstupy do tříd.
- V mateřských školách je méně než polovina vedoucích pracovníků, kteří využívají vzájemnou hospitaci.
- V mateřských školách probíhá pohospitační rozhovor formálním způsobem (dle doporučeného scénáře a zpracováním do hospitačního záznamu).

O hospitacích pro ZŠ a SŠ je vydáno mnoho materiálů. Proto jsem se snažila vypracovat bakalářskou práci tak, aby mohla být užitečným pracovním materiálem zejména pro vedoucí pracovníky v mateřských školách, kteří vykonávají hospitační činnost, a tak přispět k většímu povědomí o této metodě.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1. HOSPITACE

2.1.1. VYMEZENÍ POJMU HOSPITACE

Hospitace byla po dlouhé roky považována za kontrolní činnost pedagogického procesu. V současné době ale nabývá ještě širšího významu. Především je považována za nástroj motivace, inspirace, předávání zkušeností, napomáhá ke zkvalitnění zpětné vazby, k hledání správných cest, k naplňování stanovených cílů apod.

Dosavadní názory na hospitaci se různí. Podle Trojana „...část pedagogů je přesvědčena, že jim hospitace vůbec nic nepřináší, mnoho ředitelů přiznává, že na hospitace buď vůbec nechodí, nebo jde o formální složku jejich řídicí práce. Pro řadu ředitelů zase naopak je tato činnost hlavním zdrojem informací o stavu výchovně-vzdělávací práce ve škole, pro řadu učitelů velký zdroj poučení, inspirace a sebereflexe.“¹

Pedagogický slovník definuje hospitaci jako „Návštěvu vyučovací hodiny, přednášky apod. s cílem poznání stavu a úrovně výchovně vzdělávací práce. Za účelem kontrolním ji vykonávají inspektoři a ředitelé škol, za účelem studijním a poznávacím učitelé, studující aj.“² Z této definice je patrné, že dlouhé roky byla hospitace považována především za prostředek kontroly.

Podle Ryse je hospitace chápána jako „forma získávání informací o práci, o jejích metodách, organizaci a pracovních výsledcích u jednotlivých učitelů (i učitelských kolektivů) z hlediska získávání zkušenosti hospitujícího nebo z hlediska potřeb pedagogického řízení školní výchovně vzdělávací práce... také jako prostředek pedagogické diagnózy.“³ Získané informace z hospitace tak umožňují pochopit řízenou pedagogickou situaci a vést učitele k hodnocení vlastní práce a neustále se zlepšovat.

Jak již bylo v úvodu zmíněno, hospitace je v současné době i nadále chápána jako kontrola a hodnocení průběhu pedagogického procesu. Nicméně v modernějším pojetí je především využívána jako nástroj pro vedení a řízení lidí – motivace, inspirace, předávání zkušeností apod. To např. vyjadřuje Faltýsek ve své publikaci věnované hospitaci: „Vydeme-li

¹ TROJAN, V., Pedagogický proces a jeho řízení. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s.70. ISBN 978-80-7478-539-9.

² PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. Pedagogický slovník. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, s.75. ISBN 80-7178-252-1.

³ RYS, S. Hospitace v pedagogické praxi. 3. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství. 1988. s. 11. ISBN 14-619-88.

z latinského hospito = jsem na návštěvě, pochopíme často potlačované pojetí hospitace jako kvalifikované návštěvy jednoho odborníka u druhého. Jejich společně sdílená pracovní zkušenost pak vede k přirozené debatě, která posouvá dopředu oba z nich a není tak pouze aktem kontroly či vyjádření nedůvěry v kvalitní výkon učitele.“⁴ Z toho také vyplývá, že hospitace nemusí být realizována pouze ve vztahu mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem, ale i mezi kolegy navzájem. Tato vzájemná hospitace je jedním z nejdůležitějších nástrojů k profesnímu rozvoji.

2.1.2. VÝCHODISKO HOSPITACE

Povinnost provádět hospitaci žádný zákon přímo neukládá, ale souvislost s ní má např.:

- § 164 odst. 1. písm. c) školského zákona „Ředitel školy a školského zařízení odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb“⁵,
- § 302 odst. písm. a) zákoníku práce „Vedoucí zaměstnanci jsou dále povinni řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky“.⁶

Ředitel školy odpovídá za řízení pedagogického procesu, jeho průběh a výsledky, ale to neznamená, že nemůže přenést tuto zodpovědnost na někoho jiného. Musí to být člověk, např. zástupce ředitele, který dokonale ovládá tento nástroj a dokáže předat řediteli nezkrácené informace.

2.1.3. HOSPITACE V MATEŘSKÝCH ŠKOLÁCH

Mateřské školy pracují podle závazného materiálu – Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, který se odlišuje od ostatních stupňů škol. Tato odlišnost je dána především věkem dětí, který je zpravidla od 3 do 6 let. Takto staré děti mají zcela odlišné potřeby, a tím se liší také práce učitelů. Proto i hospitace v mateřské škole musí probíhat specifickým způsobem.

⁴ FALTÝSEK, P. *Hospitace v práci ředitele školy*. Vydalo ATRE v o.s. v Novém Bydžově. 1997. s. 6.

⁵ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon).

⁶ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Jaké konkrétní odlišnosti při hospitaci v mateřské škole jsou?

- **Věk dítěte** – to, co se dítě učí v prvních šesti letech, se učí pro život. Utvářejí se postoje, vztahy a hodnoty dítěte, na kterých bude celý život stavět. Od šesti let se pak učí dovednosti pro své povolání a pracovní uplatnění.
- **Potřeby dítěte** předškolního věku jsou zvláštním projevem obecně lidských potřeb v závislosti na věku, a pokud nejsou uspokojovány, dochází u dítěte k trvalé deformaci jeho vývoje.
- **Struktura dne** – vzdělávání v mateřské škole probíhá nepřetržitě. Nejen při plánovaných činnostech, ale při všech situacích, které během dne nastanou, jako např. při pobytu venku, režimových momentech apod.
- **Specifické metody a prostředky** – vzdělávací činnosti v mateřské škole jsou založeny na přímých zážitcích dítěte, které podporují jeho zvědavost – poznávat nové věci, získávat zkušenosti a dovednosti. Učební aktivity jsou založeny především na dětské hře, kterou se dítě zabývá na základě svého zájmu a vlastní volby.
- **Specifické formy** – vzdělávání je proces, v němž jsou aktivity řízené a spontánní. Řízené aktivity jsou organizovány učitelkou naproti spontánním činnostem, které si dítě vybírá samo, bez ohledu na téma integrovaného bloku nebo využíváním vzniklých situací, tzv. situačním učením. Tyto aktivity jsou vyvážené v poměru, který odpovídá potřebám a možnostem dětí.
- **Práce dvou učitelek v jedné třídě** – velmi důležitá je úzká spolupráce a vzájemná důvěra mezi oběma učitelkami.
- **Záměr předškolního vzdělávání** – dovést dítě na konci jeho předškolního období k tomu, aby získalo přiměřenou fyzickou, psychickou a sociální samostatnost. Položit základy kompetencí důležitých pro jeho další rozvoj, vzdělávání a celoživotní učení.
- **Školní vzdělávací program** si každá mateřská škola zpracovává podle svých specifických podmínek v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání (dále RVP PV). Z něho vychází třídní vzdělávací program, který rozpracovává jednotlivá témata do tematických částí ve vztahu ke konkrétní třídě a potřebám dětí.

- **Rámcové cíle** jsou formulovány v RVP PV a měly by být obsaženy v každé činnosti dětí.
 1. Rozvoj dítěte a jeho schopnosti učení.
 2. Osvojení si hodnot.
 3. Získání samostatnosti a schopnosti projevovat se jako samostatná osobnost.
- **Dílčí cíle** jsou vymezeny RVP PV. Vyjadřují, k čemu má pedagog směřovat, co by měl v průběhu předškolního vzdělávání sledovat a co by měl u dítěte podporovat.

Hospitace je pro ředitelku mateřské školy velmi náročná činnost. Jak je uvedeno výše, není pouze nástrojem kontroly, ale též nástrojem vedení lidí. Proto nesmí být prováděna nahodile a jen proto, že musí být. Každá dobrá ředitelka mateřské školy by měla mít hospitační činnost promyšlenou, aby výsledky hospitace přinesly možnost komplexně vyhodnotit kvalitu práce učitelky a naopak učitelce přinesly informace o tom, jak je na ni a její práci pohlíženo. Získat příležitost uvědomit si své silné a slabé stránky, dozvědět se, co od ní ředitelka očekává, zamyslet se nad profesním a osobním růstem apod.⁷

Hospitaci v mateřské škole plánuje především ředitelka školy, ve větší mateřské škole zástupkyně. Další možností je, že si hospitaci vyžádá už zkušená učitelka pro pocit úspěšnosti, tak především začínající učitelka za účelem inspirace, nejistoty, problému apod. Významné, ale v současné době již méně časté, jsou ukázkové hospitace v rámci několika mateřských škol, které mají hlavně význam pro týmovou práci a pro zvyšování kvality pedagogické práce.⁸ Ze zkušenosti lze říci, že dříve tyto hospitace byly běžnou praxí, ale v současnosti se jedná především o návštěvy organizované vzdělávacími institucemi.

2.1.4. VÝZNAM HOSPITACE

Moderní pohled na hospitaci spočívá v pomoci pedagogům překonat lépe problémy, se kterými se ve své práci setkávají. Zároveň slouží jako prostředek k inspiraci a motivaci pro jejich další práci. Dále by hospitace měla sloužit k oboustrannému obohacení účastníků a jejich posunutí k vyšším kvalitám – jak odborným, tak osobnostním, a společnému hledání cest k naplňování stanovených cílů předškolního vzdělávání.

⁷ KOLEKTIV AUTORŮ, *Management mateřských škol. Praktické rady pro ředitelky MŠ*. Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s r.o., Praha, 2012. s. 7. ISBN978-80-87553-58-9.

⁸ BEČVÁŘOVÁ, Z., *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003.s. 134. ISBN 80-7178-5537-7.

Z toho vyplývá, že bez informací, které ředitelka mateřské školy získává při hospitaci, nemůže docházet ke zkvalitňování předškolního vzdělávání, ale také vedení lidí.

V oblasti managementu je hospitace především vnímána jako spojnice všech funkcí řízení. Jsou to manažerské funkce:⁹

- **Plánování** – ředitelka mateřské školy stanovuje cíle, tvoří plán hospitací apod.
- **Kontrola** – ředitelka mateřské školy kontroluje dosažení naplánovaných cílů, dodržení plánu hospitací apod.
- **Organizování** – z výsledků hospitací ředitelka mateřské školy např. organizuje další vzdělávání pedagogických pracovníků.
- **Personalistika** – ředitelka školy podle výsledků z hospitací např. odměňuje pracovníky, zařazuje je do platových tříd apod.
- **Vedení lidí** – ředitelka školy na základě poznatků z hospitací podporuje osobní růst učitelů.

2.1.5. FUNKCE HOSPITACE

S významem hospitace úzce souvisí i její funkce. Hospitace může plnit nejrůznější funkce, které se vzájemně prolínají a doplňují. V jedné hospitaci lze využít i několik následujících funkcí.

Mezi nejzákladnější funkce podle Obsta patří:¹⁰

- **Hospitaci, jakožto prostředek kontroly**, vnímají nejčastěji ředitelé, ale také učitelé. Je kontrolována kvalita pedagogické činnosti – implementace požadavků Rámcového vzdělávacího programu do vzdělávacího procesu, a pokud došlo k odchylkám, je kontrolována jejich náprava. Aby kontrola byla efektivní, je potřeba, aby si ředitel uvědomil, čeho má být dosaženo a jasně si formuloval cíl. Z důvodu sebekontroly by měl mít představu o cíli i kontrolovaný učitel.
- **Hospitace jako prostředek diagnostiky vzdělávacích potřeb učitelů** – pokud chce ředitel dosáhnout zvýšení kvality pedagogické práce učitele, musí nejdříve výchozí kvalitu diagnostikovat. Pokud ředitel zjistí nedostatek, je nutné změnu promyšleně naplánovat od teorie, přes motivaci učitele, až po zavedení do praxe. Hospitace je

⁹ SYSLOVÁ, Z. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2012. s. 242.

¹⁰ OBST, O. *Hospitace v práci ředitele školy*. Praha 2006. Dostupné na www.scv.upol.cz/cms_dokumenty/Hospitace.doc.

jako nástroj zjištění změny a jako nástroj sledování implementace nového v tomto procesu nezastupitelná.

- ***Hospitace jako prostředek vzdělávání*** se týká především vzájemných hospitací učitelů. Důležitá je především u začínajících učitelů k získání zkušeností, odbourání nejistoty či řešení problémů. Ale i u zkušených učitelů je hospitace u svého kolegy velmi důležitá. Může se tak seznámit s jinými formami práce nebo si podpořit svůj pocit úspěšnosti. Je to nejlevnější a nejdostupnější forma vzdělávání, ale bohužel v poslední době opomíjená. Jedním z důvodů je obava ze ztráty konkurenceschopnosti, což však není na místě.
- ***Hospitace jako prostředek diagnostiky efektivity dalšího vzdělávání*** spočívá v důležitosti zvyšování kvality vzdělávání pedagogů, které je dokonce povinné a vychází ze zákona o pedagogických pracovnících. Hospitace zaměřená tímto směrem může napomoci při plánování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a ukázat, zda učitelé zařazují získané poznatky ze seminářů do své práce. Protože na vzdělávání je vynakládána nemalá finanční částka, je na místě podělit se se svými kolegy o získané poznatky a informace, zapůjčit materiály a umožnit ukázkou využití v praxi.
- ***Hospitace jako součást personální práce*** umožňuje poznání a zavádění nových nebo začínajících pedagogů do praxe a poskytuje podklady pro jejich hodnocení. Takto zaměřená hospitace je velmi důležitá, přináší mnoho informací o způsobu práce, ale i o chování učitele. Jen tak může být hned v prvopočátku zjištěno a odhaleno mnoho nedostatků, které jsou následně řešeny, a začínající učitel je tak správně nasměrován.
- ***Hospitace jako nástroj sebereflexe a seberozvoje učitele*** – zpětná vazba pro učitele je velmi důležitá a motivující pro jeho další práci. Přináší mu informace o tom, zda uspěl, a má tak jistotu, že svou práci dělá správně. Naopak může ve své práci zjistit nedostatky a rezervy, které je ochoten přijmout, odstranit je, zlepšit se, a tak pracovat lépe.

Hospitace by rozhodně neměla být pro učitele strašákem. Existuje mnoho pedagogů, kteří hospitaci vnímají jako stresující faktor, avšak nejsou výjimkou ani tací, kteří z vlastní vůle pozvou ředitelku na návštěvu, aby ukázali pečlivě připravený dopolední blok. Záleží

především na řediteli školy, jak se sám staví k hospitacím, zda usiluje o to, aby se staly vhodným způsobem komunikace mezi vedením školy a učitelským sborem a přispěly tak ke vzájemnému poznání a porozumění.

2.1.6. DRUHY HOSPITACE

Pokud má hospitace plnit určitou funkci, je zapotřebí zvolit správný druh hospitace, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.

Podle Bečvářové lze hospitace v mateřské škole dělit na:¹¹

- **Komplexní**, která nám podává celkový pohled na práci učitelky, např. celý dopolední nebo odpolední blok. Umožňuje sledovat návaznost, propojenost, vyváženost činností apod.
- **Monotematické**, kdy ředitelka sleduje jediné téma, např. úroveň připravenosti předškolních dětí, využívání motivace, komunikace apod.
- **Orientační**, kdy ředitelka sleduje aktuální stav situace, např. řečovou úroveň a správnou výslovnost předškolních dětí.
- **Analytické**, ředitelka v rámci třídy nebo celé školy řeší např. nepříznivou situaci, jako je agresivita dětí.
- **Jednotlivé**, ředitelka sleduje úroveň začínajících, nových nebo problémových učitelek po stížnosti.
- **Systematické**, vycházejí z dlouhodobých cílů, školního vzdělávacího programu a ročního pracovního plánu. Podávají komplexní informace o vzdělávacím procesu a o činnosti pedagogického kolektivu.

Dále lze hospitace dělit například podle osoby, která hospitaci provádí (vedoucí pracovník, inspektor ČŠI apod.), podle místa, kde k ní dochází (ve vyučovací hodině, na vycházce, na výletě, při dozoru apod.), podle toho, zda je hospitace ohlášená předem (může předcházet i předhospitační pohovor) a naopak neohlášená hospitace předem (důvodem může být stížnost rodičů na nedostatečnou úroveň práce učitele) apod.

¹¹ BEČVÁŘOVÁ, Z., *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003.s. 134–135. ISBN 80-7178-5537-7.

Podle Trojana se hospitace mohou také rozlišovat podle zaměření:¹²

- **Na žáky** – v mateřské škole to může být např. adaptace dětí, zvládání sebeobsluhy, samostatnost v rozhodování, znalosti, dovednosti apod.
- **Na učitele** – vyvážená nabídka spontánních a řízených činností, motivace, komunikace, promyšlenost, týmová práce učitelek ve třídě apod.
- **Na vedoucí pracovníky** – např. zástupkyně ředitelky, která je pověřena hospitacemi u učitelů.
- **Na výukovou oblast** – více hospitací zaměřených na jednu oblast, např. využívání aktivačních metod.
- **Na strategické hospitace**, které jsou podkladem pro budoucí rozhodovací procesy, např. projekty, personální změny.

2.1.7. VZÁJEMNÉ A TÝMOVÉ HOSPITACE

Dalšími druhy hospitací, které umožňují především poznání práce ostatních členů pedagogického sboru, jsou **hospitace vzájemné a týmové**. Poskytují možnost sledovat a porovnávat vzdělávací realitu kolegyně v mateřské škole, což slouží k prohlubování profesních dovedností u zkušených učitelek a začínajícím učitelkám umožňují budovat profesní kompetence. Jsou základem pro spolupráci a týmovou práci při tvorbě a realizaci projektů, školních a třídních vzdělávacích programů. Vzájemná hospitace může probíhat na vlastním pracovišti nebo i v jiné mateřské škole – pokud tam pracuje někdo, kdo nám chce předat vlastní zkušenosti. Týmová hospitace se vyznačuje spoluúčastí ředitelky nebo delegované osoby. Smyslem není pouze vzájemné ovlivňování a výměna zkušeností, ale také hledání nejlépe vyhovujících cest k naplňování stanovených cílů předškolního vzdělávání.

2.1.8. VIRTUÁLNÍ HOSPITACE

Hospitace u kolegů ve třídě je v současné době velmi propagovanou metodou učení se navzájem. Jednou z příležitostí, kdy si mohou učitelé předávat zkušenosti či inspirovat se, ale přitom se přímo neúčastnit v hodině, je moderní nástroj virtuální hospitace. Je to autentický záznam výuky zachycující její reálný průběh, který je následně zveřejněn.

¹² TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. s. 77. ISBN 978-80-7478-539-9.

Videozáznam je vždy doplněn o sebehodnocení učitele a analýzu experta, didaktika příslušného oboru. Na jedné straně je velkým přínosem pro učitele, který vede výuku, protože mu přináší zpětnou vazbu, které by se mu jinak nedostalo, a na záznamu vidí i to, co třeba běžně nevnímá. Na druhé straně virtuální hospitace představuje cenný nástroj pro výchovu budoucích pedagogů. Poskytuje také možnost učitelům z různých škol sledovat hodinu přímo od počítače – třeba i opakovaně, diskutovat o ní, získat nové zkušenosti a podpořit si tak profesní růst. Videozáznam lze také využít při rozboru hodiny se zúčastněnými žáky. Nezanedbatelné je i to, že rodiče mohou využít přímé účasti na hodinách svých dětí. Virtuální hospitace je založena na dobrovolnosti, souhlas s natáčením musí dát nejen učitel, ale i jeho žáci, popřípadě zákonní zástupci a vedení školy.

První myšlenka virtuálních hospitací vznikla v USA, kdy student Harvardu S. Khan doučoval děti pomocí videí. V roce 2006 založil neziskovou organizaci Khan Academy, která nabízí tisíce výukových videí uložených na YouTube, a to v různých disciplínách. Tato videa jsou přístupna zdarma každému, kdo má připojení k internetu. V tom spočívá jeden z největších přínosů – každý má možnost se vzdělávat s vyšší podporou než jakou poskytuje učebnice. Lekce mohou využívat i učitelé, kteří chtějí opustit tradiční pojetí výuky. Vzdělávací proces probíhá tak, že se žáci seznámí s probíranou látkou doma on-line a při vyučování mají na učitele již konkrétní dotazy. Učitel s dětmi může pracovat individuálně a každý žák pak může postupovat podle vlastního tempa. Dlouhodobým cílem organizace Khan Academy „...je poskytnout desítky tisíc videí, a vytvořit tak první bezplatnou virtuální školu na světové úrovni, kde se kdokoli může naučit cokoli.“¹³

V mateřských školách není virtuální hospitace ještě běžnou praxí, nicméně tento nástroj poskytuje velmi zajímavou cestu využití i v tomto pedagogickém oboru. Absolventky pedagogických škol nemají vždy možnost se před nástupem do praxe dostatečně seznámit s prostředím a situacemi, které mohou v mateřské škole nastat. Pro zkušené učitelky je to příležitost, jak sdílet záznam se svými kolegyněmi, inspirovat se, předávat si zkušenosti, získat zpětnou vazbu nebo i překonat vlastní trému při záznamu.

2.1.9. MENTORING V MATEŘSKÉ ŠKOLE

V mateřské škole se velmi často setkáváme s kolegiální podporou mezi učitelkami – mentoringem. Co je to vlastně mentoring? V oblasti vzdělávání tento pojem zaznívá čím

¹³Khan Academy: *Virtuální škola, kde se kdokoli může naučit cokoli*. Dostupné z: <http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2013/30/khan-akademy-virtualni-skola-kde-se-kdokoli-muze-naucit-cokoli/>

dál častěji, přesto však mnoho lidí neví, co si pod ním představit. Podle předního českého psychologa Kohoutka je „*Pozitivní mentorování, kdy kompetentní a zkušená osoba poskytuje profesní i studijní a osobní podporu, poradenství, vedení, patronát, předávání vědomostí a dovedností osobě služebně mladší s cílem usnadnit jí komplexní osobnostní, edukativní a profesní rozvoj.*“¹⁴ Internetová společnost EDUin uvádí: „*Mentoring je určený učiteli, který chce u sebe rozvíjet nějaké konkrétní pedagogické dovednosti. A mentor mu v tom pomáhá tím, že ho po předem stanovenou dobu doprovází procesem rozvoje a učení. Dbá na to, aby nesešel z cesty ke svému cíli, a podporuje ho ve zkoušení nových věcí v praxi.*“¹⁵

Mentoring má různou podobu. Například by se tak dala označit práce učitelek v mateřské škole, které zajišťují praxi studentů z pedagogických škol, nebo uvádějí začínajícího učitele. Kdy jindy potřebuje učitel pomoc od zkušeného kolegy, než když zavádí své teoretické znalosti do praxe. Mentorem (moudrým rádcem, průvodcem na cestě) může být ředitelka nebo zkušená učitelka, která ví co, proč a jak uplatnit v praxi, a své znalosti a zkušenosti dokáže srozumitelným způsobem předat dál. Velmi úzkou vazbu na mentoring mají vzájemné hospitace. Mentoring vychází z dobrovolnosti, vlastní motivace a ochoty učitelek se vzájemně obohacovat. Struktura mentoringu je velmi podobná struktuře hospitační činnosti. Vždy začíná dohodou, ve které se např. stanoví cíle a konkrétní data schůzek, stejně jako v předhospitačním pohovoru. Často se jedná o využívání metod prožitého, kooperativního, činnostního a situačního učení nebo spolupráce a komunikace s rodiči apod. Následuje vlastní práce, jejímž obsahem jsou oboustranné návštěvy v hodinách, rozhovory, diskuse, analýza videonahrávek apod. Tato fáze se dá přirovnat k vlastní hospitaci – návštěvě vyučovací hodiny. Poslední fází mentoringu je evaluace, kdy dochází, tak jako při pohospitačním pohovoru, k vyhodnocení procesu, zpětné vazbě a stanovení dalších cílů.

¹⁴ KOHOUTEK, J. In PÍŠOVÁ, M., DUŠINSKÁ, K. a kol. *Mentoring v učitelství*. Praha: PdF UK, 2011, s. 42. ISBN 978-80-7290-518-8.

¹⁵ POHL, O. *Mentor nepoučuje, ale podporuje*. dostupné z: <http://www.eduin.cz/clanky/mentor-nepoocuje-ale-podporuje/>.

Mentora by měl určit ředitel školy, protože to je on, kdo zná pracovníky nejlépe. Syslová ve své publikaci píše: „*Dobry ředitel školy zná, na základě hospitační činnosti, pozitivní stránky učitelů a může je tak využít pro vzájemné sdílení zkušeností a pomoc stávat se profesionálnějšími učiteli a současně tím zkvalitnit práci celé mateřské školy.*“¹⁶

¹⁶ SYSLOVÁ, Z., *Profesní kompetence učitele mateřské školy*. 1. vyd. Grada Publishing,a.s., 2013. s. 68. ISBN 978-80-247-4309-7.

2.2. HOSPITAČNÍ ČINNOST

2.2.1. HOSPITAČNÍ ČINNOST JAKO PROSTŘEDEK KONTROLY

Tradičně je hospitační činnost vnímána jako součást kontrolní činnosti ředitele školy. Povinnost provádět kontrolní činnost vychází ze zákona č. 561/2004 Sb. O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Ředitel školy podle § 164 odst. 1 c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb.

Hospitace je kontrolní činnost zaměřená na přímou pedagogickou činnost učitele, tedy na cíle, obsah, vlastní průběh a podmínky realizace výuky, kterou provádí ředitel sám, nebo je delegována na zástupce. Ve své publikaci Obst píše, že kontrola je nedílnou součástí řídicího procesu, a že bez kontroly není řízení. Ředitel školy při ní kontroluje průběh činností, jejich kvalitu a přijímá opatření, pokud dojde v činnosti k významným odchylkám. Aby kontrola byla efektivní, je třeba si uvědomit, co je považováno za kvalitní úroveň, které má být dosaženo, a to nejen vedoucím pracovníkem, ale i z důvodu sebekontroly kontrolovaným pracovníkem. Pro řadu ředitelů je tedy kontrolní činnost hlavním zdrojem informací o stavu výchovně-vzdělávací práci, které maximálně využívají pro další kroky v oblasti řízení.¹⁷

V mateřské škole by měla být kontrola důstojná, v žádném případě jako donucovací činnost. Jako každá jiná funkce řízení by neměla probíhat nahodile a chaoticky. Naopak by měla mít svůj systém a plán, který je v souladu se stanovenými cíli. Důležité je tedy „vědět, co chci a proč to chci“. Vhodně zvolená kontrolní činnost přináší informace nezbytné pro další rozhodování, motivuje a stimuluje pracovníky školy k další tvůrčí činnosti, napomáhá k podpoře zdravého klimatu školy a také pomáhá předcházet konfliktům.

2.2.2. HOSPITAČNÍ ČINNOST JAKO POMOC UČITELŮM

Hospitační činnost není pouze nástrojem kontroly. Její další podstatou je pomoc učitelům lépe překonat problémy, se kterými se při své práci setkává, a motivace ke zlepšování vlastní práce. Důležité je objasnit pedagogům smysl a podstatu hospitační činnosti. Protože

¹⁷ OBST, O. *Hospitace v práci ředitele školy*. Praha 2006. Dostupné na www.scv.upol.cz/cms_dokumenty/Hospitace.doc.

většina učitelů přijímá hospitaci negativně, nebo ji zcela odmítá, je potřeba právě tyto pedagogy ujistit, že kontrola a hodnocení jejich práce je až na druhém místě.

„V popředí tak nestojí pouhá kontrola toho, jak učitel pracuje, ale diskuse o vzájemných souvislostech obsahu učiva a učitelem zvolených metod a forem práce, o inovacích a jejich přínosu, rozvoji kompetencí žáků, zapracování průřezových témat do výuky a rozvoji kompetencí samotného učitele.“¹⁸

Jak tedy navodit v mateřské škole situaci, ve které by učitelka ani ředitelka nevnímaly hospitaci jako donucovací záležitost, ale naopak jako přínos pro školu, děti, učitele i ředitele?

Následujícími, zkušeností ověřenými, kroky:

- *Osobní příklad ředitele*
- *Schopnost jednat s lidmi*
- *Využít výsledků činnosti pro všechny zainteresované*
- *Vytvoření prostoru pro vysvětlení významu hospitační činnosti, potřeb zpětné vazby, sebepoznání osobnosti pedagoga*
- *Vytvořit podmínky pro aktivní spoluúčast učitelek /například návrh na spolupráci při tvorbě záznamového archu pro hospitaci, řešení případových studií, workshopy/¹⁹*

2.2.3. ZÁSADY HOSPITAČNÍ ČINNOSTI

Jak již bylo uvedeno, mnozí pedagogové vnímají hospitace jako stresující, nebo dokonce zbytečné. Také mají pocit, že se jedná o projev nedůvěry v jejich kvalitu práce a učitele vůbec. K tomu, abychom potlačili, nebo ještě lépe předcházeli pocitům stresu a obav, slouží zásady hospitační činnosti.

¹⁸ TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. s. 73. ISBN 978-80-7478-539-9.

¹⁹ URBANOVÁ, M., *Kontrolní a hodnotící činnost ředitelky školy*. Vydalo ATRE v.o.s. v Novém Bydžově, 1996. s. 14–15.

Bečvářová uvádí tyto zásady:²⁰

- Smysl a cíl hospitace by měly být jasné hospitujícímu i hospitovanému.
- Oznámit termín předem, někdy je potřeba provádět hospitaci bez ohlášení.
- Nezasahovat do práce a chovat se nenápadně.
- Dělat si poznámky.
- Při rozboru nechat vyjádřit nejprve pocity a hodnocení hospitovaného.
- Diskutovat a hledat společný úhel pohledu.
- Chválit, vyhnout se tvrdě formulovaným stanoviskům a hledat společně cesty k odstranění chyb.
- Na závěr společně zformulovat konkrétní, jasná a kontrolovatelná doporučení a úkoly, popřípadě stanovit termín a způsob následné kontroly.
- Chválit veřejně, chyby vytýkat osobně, nedostatky zobecňovat na poradách.

2.2.4. RIZIKA HOSPITAČNÍ ČINNOSTI

Pokud má být hospitace opravdu přínosem pro řízení pedagogické práce školy, musí se hospitující vyvarovat některých chyb. Urbanová ve své publikaci Kontrolní a hospitační činnost ředitelky školy uvádí chyby při provádění hospitace:²¹

- ***Chyby způsobené pozorovatelem***
 - Haló efekt – zkreslené hodnocení podle povrchního, nápadného dojmu, např. klidný ředitel vnímá na první dojem dynamického učitele nelibě.
 - Předsudky – nekritické přejímání názorů druhého, např. hodnocení od jiného učitele.
 - Stereotypizace a analogie – zjištěná shodnost vlastností mezi různými lidmi, např. učitel s nadváhou je neobratný.
 - Projekce – očekávání od hospitovaného, že bude mít stejné názory a představy.

²⁰ BEČVÁŘOVÁ, Z., *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. s. 135. ISBN 80-7178-5537-7.

²¹ URBANOVÁ, M., *Kontrolní a hodnotící činnost ředitelky školy*. Vydalo ATRE v.o.s. v Novém Bydžově, 1996. s. 15–18.

- Tradice – osobní zkušenost, lidová moudrost, např. uzavřený člověk s brýlemi je moudrý.
 - Figura v pozadí – prostředí ovlivňuje naše pocity, např. v neuklizené třídě je hospitovaný vnímán nepříznivě.
 - Vliv našeho aktuálního psychického stavu – pod vlivem nemoci nehodnotíme objektivně.
 - Tendence k průměru – průměrný učitel je chápán jako ideální, ředitelka školy nejspíše nese práci lepšího učitele.
- ***Chyby metodologické***
 - Nedostatečná kvalifikace hospitujícího – nedostatečná orientace v oblasti didaktiky a metodiky.
 - Nedostatek logické analýzy, nedostatky v deduktivních a induktivních postupech.
- ***Chyby metodické***
 - Podcenění přípravné fáze, neznalost cíle, chybí záznamový arch apod.
 - Nedostatečná péče věnovaná technice záznamu pozorování, kdy hospitující spoléhá pouze na paměť, není soustředěný, opomíjí podstatné věci apod.
- ***Nedostatek času***
 - Hospitaci nevěnujeme dostatek času, např. odbíháme k telefonátům, časová tíseň sebou přináší nervozitu a povrchnost.
- ***Podcenění obsahové stránky hospitace***
 - Chybí cíl a zaměřenost hospitace a její promyšlenost. Každý hospitující by si měl odpovědět na otázku, proč na hospitaci jde. A dlouho před hospitací si její obsah promyslet.
- ***Formálnost hospitace***
 - Nedomyšlení jejího účelu, chaotičnost, nahodilost, nepochopení významu hospitace, samoučelný výkon, např. ředitel vykonává hospitaci z důvodu

nařízení. O takovou hospitaci učitel nemá zájem, chce hospitaci, která mu pomůže v další jeho práci.

- **Chyby v rozhovoru s hospitovaným**

- Vnucování vlastních představ.
- Analýza chyb není podána přijatelnou formou, učitel nepochopí sdělení z důvodu nepřesného vyjadřování.
- Stavění na malichernostech a věcech nepodstatných.

„Chyby děláme – musíme s nimi počítat, jde však o to, aby každá chyba, kterou si uvědomíme, byla chybou poslední.“²²

2.2.5. ŘÍZENÍ HOSPITAČNÍ ČINNOSTI

Pokud má být hospitační činnost přijata jako účinný nástroj řízení pedagogického procesu, je nutno:

- Odstranit nahodilost, to umožňuje správně vytvořený hospitační plán, který vychází z RVP, ŠVP, evaluace školy, dalších plánů školy, organizačních dokumentů a výsledků kontrolní a hospitační činnosti jednotlivých pedagogů.
- Mít jasně daná a srozumitelná pravidla.
- Používat jednotnou metodiku, pokud hospituje více vedoucích pracovníků (např. příprava, vedení a rozbor hospitace, shodný záznamový arch).
- Seznamovat s výsledky hospitační činnosti celý pedagogický sbor (např. na pedagogické radě).
- Vyvozovat z výsledků hospitační činnosti opatření a využívat je k dalšímu řízení školy.
- Orientovat se na pozitivní zjištění, podněcovat učitele k další práci, pomáhat jim a podporovat tak důležitou důvěru.

Hospitacím předchází pravidelně prováděná diagnostika – kterým oblastem se více věnovat. V mateřské škole to mohou být např. odklady školní docházky, úroveň

²² URBANOVÁ, M., *Kontrolní a hodnotící činnost ředitelky školy*. Vydalo ATRE v.o.s. v Novém Bydžově, 1996. s. 18.

výslovnosti dětí, ale i třeba stížnosti rodičů. Tato zjištění nemusí být pouze plánovaná, ale mohou to být i nahodilá zjištění, která ředitelce přináší velmi mnoho informací jako např. celková atmosféra ve třídě, vztahy mezi dětmi či jejich návyky.

2.2.6. ETAPY HOSPITAČNÍ ČINNOSTI

Aby hospitační činnost měla smysl a přinesla dostatek tolik potřebných informací pro řízení pedagogického procesu, musí projít několika základními fázemi: příprava, vlastní pozorování, rozborová činnost a hospitační záznam.

Příprava

Tato první etapa zahrnuje plánování hospitační činnosti. Ředitelka mateřské školy zpracovává plán hospitací, který vychází z priorit a cílů na daný školní rok, z analýzy výsledků minulých let (jednotlivé hospitace, sebehodnocení učitelů, hodnocení třídních vzdělávacích programů, ankety a dotazníky pro rodiče apod.) nebo např. ze závěrů České školní inspekce. Mezi nejdůležitější dokument, z kterého vychází plánování hospitací, je Školní vzdělávací program pro mateřské školy, ve kterém by měly být vytyčeny strategické cíle školy, ale i podmínky a způsob vzdělávání dětí předškolního věku. Cíle mohou být formulovány pro všechny učitele stejné (např. vyváženost spontánních a řízených činností, poskytování zpětné vazby dětem) nebo individuální pro jednotlivce zejména u začínajícího učitele nebo učitele, který má opakované problémy ve výchovně vzdělávací práci (např. řešení problémů, komunikace s rodiči).

Syslová ve své publikaci Jak úspěšně řídit mateřskou školu uvádí, že při plánování hospitační činnosti je důležité upřednostnit kvalitu od kvantity. Z toho vyplývá, že by ředitel měl volit spíše méně hospitací, ale zato důkladně provedených, které vedou ke zkvalitnění práce učitele. Termíny jednotlivých hospitací jsou odvozovány nejen z časového plánování ředitele školy, ale také se odvíjí od kvalifikovanosti a délky praxe učitele či potřeby vedení. Obecně se doporučuje návštěva učitelky minimálně jednou ročně, optimálně každé pololetí. Důležitá je i volba efektivní formy hospitace. K nejčastějším patří pozorování výchovně vzdělávací práce, která může probíhat ve třídě, při pobytu venku apod. V modernějším pojetí i tzv. videotrénink interakcí, který umožňuje následně sledovat a vyhodnocovat práci učitele. Neméně důležitá je analýza dokumentů – především třídní kniha v mateřské škole ředitelce poskytuje obraz bohatosti a pestrosti

nabídky činností a jejich provázanosti. Informace o individualizaci vzdělávání poskytují velmi významné záznamy o dětech, o jejich vývoji a pokroku.²³

Podstatné je, aby ředitelka školy všechny seznámila s cíli, termíny a kritérii hospitací na začátku školního roku. Pokud kritéria nejsou součástí evaluace školy, je potřeba je společně vytvořit. Někdy nastane i situace, kdy je nutné hospitovat bez ohlášení. Důvodem může být podezření, že pedagog porušuje hrubým způsobem pracovní povinnosti.

Faltýsek ve své publikaci píše, že součástí přípravy na hospitaci může být předhospitační rozhovor. Ten však nelze použít při neohlášené hospitaci. Doporučuje se především u nových a začínajících učitelů. Učitele je dobré na tuto situaci upozornit, protože hospitace je pro většinu z nich zátěží a stresem, s kterým se lépe vyrovná, pokud zná předem cíl a důvod hospitace. Dalším důvodem je důkladná příprava hospitujícího, která úzce souvisí s tím, že se předem seznámí s tematickým plánem, popřípadě prostuduje dokumentaci – třídní knihu, záznamy o dětech apod. Pokud chce ředitelka provádět zvukový záznam či videozáznam hospitace, je důležité mít souhlas učitele.²⁴

Vlastní hospitace

Návštěva musí být správně naplánovaná, s jasným cílem a měla by vycházet z předešlých hospitací, jejich závěrů a doporučení, pokud se ovšem nejedná o výjimečnou situaci, jakou je např. závažná stížnost.

Přítomnost hospitujícího ve třídě, ale také při projektu nebo např. exkurzi, bývá nepříjemným zásahem do práce učitele, proto by se měl chovat nenápadně a dodržovat několik zásad:²⁵

- přijít včas na hospitaci;
- představit se;
- přijatelným způsobem vysvětlit dětem svou přítomnost;
- nerušit při hospitaci (např. telefonáty, dotazy jiných učitelů, rodičů);
- nezasahovat do činnosti;

²³ SYSLOVÁ, Z. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2012. s. 245.

²⁴ FALTÝSEK, P. *Hospitace v práci ředitele školy*. Vydalo ATRE v o.s. v Novém Bydžově. 1997. s. 13.

²⁵ BEČVÁŘOVÁ, Z., *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. s. 123. ISBN 80-7178-5537-7.

- nedávat najevo nespokojenost;
- přiměřeně zaznamenávat postřehy nejlépe do připravených formulářů, které by měly obsahovat tři základní oblasti: podmínky vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu, hodnocení efektivity vzdělávání;
- být objektivní, vyhnout se subjektivnímu pohledu;
- po ukončení pozorování vyzdvihnout pozitiva;
- poděkovat dětem i učitelům.

Po skončení hospitace je dobré domluvit se s učitelem na termínu pohospitačního rozhovoru, protože se tak předejde napjatému očekávání ze strany učitele, který chce vědět, jak obstál. Proto by měl následovat co nejdříve po realizované návštěvě, nejlépe druhý pracovní den, a to s přihlédnutím k časovým možnostem obou stran.

Pohospitační rozhovor

„Pohospitační rozhovor by měl vyznít podle možností optimisticky. Vyučující by měl odcházet s pocitem, že se mu dostalo použitelné rady a že byl vykonán krok ke zkvalitnění jeho práce.“²⁶

Má-li být pohospitační rozhovor efektivní, musí být obě strany (hodnotitel a hodnocený) na něj připraveny. Jako podklad pro pohovor ředitele slouží analýza informací získaných při hospitaci. Důležité je mít dostatek času na rozhovor, zvolit klidné prostředí a snažit se o příjemné navození atmosféry setkání. Pro uvolnění pocitu napětí učitele je dobré provést krátký neutrální rozhovor např. o osobních, rodinných či zdravotních problémech a tím přesvědčit učitele o našem zájmu o jeho osobu.²⁷

V úvodu pohospitačního rozhovoru je dobré zopakovat cíl hospitace, ale také záměr vlastního rozhovoru, kterým lze doplnit získané informace při hospitaci a tím dospět ke konkrétním závěrům a doporučením. Také je dobré položit učitelovi otázku, zda byla návštěva bloku jiná než v běžných dnech a v čem. Poté dostane slovo učitelka, která stručně, ale konkrétně zhodnotí průběh výchovně vzdělávací činnosti. V této sebereflexi by měly vyznít odpovědi na otázky typu: Byla návštěva bloku jiná než jindy a v čem? Podařilo se mi splnit cíl a do jaké míry? Zvolila jsem správné formy a metody? Měla jsem

²⁶ FALTÝSEK, P. *Hospitace v práci ředitele školy*. Vydalo ATRE v o.s. v Novém Bydžově. 1997. s. 28.

²⁷ FALTÝSEK, P. *Hospitace v práci ředitele školy*. Vydalo ATRE v o.s. v Novém Bydžově. 1997. s. 24–26.

připravené potřebné pomůcky, materiály? Respektovala jsem individuální zvláštnosti dětí? Jsou-li využívána kritéria, která znají obě strany předem, dochází daleko častěji ke shodným pohledům na situaci, a ředitelka tak může souhlasit nebo nesouhlasit s vyřčeným sebehodnocením učitelky. Pokud jsou zjištěny nedostatky, je dobré, aby učitelka sama navrhla jejich odstranění a našla cesty k jejímu zlepšení. Tento výsledek musí být jasný, srozumitelný a kontrolovatelný. Celkově by měl pohospitační rozhovor vyznít optimisticky.²⁸

Zpracování získaných informací

Po rozhovoru by měl následovat záznam hospitace, ve kterém by mělo být pouze to, co se řešilo v pohospitačním rozhovoru. Hospitační záznam není předepsaný, proto může mít různou podobu. Každému vedoucímu pracovníkovi vyhovuje jiný způsob. Zpravidla by měl obsahovat tyto údaje: jméno hospitovaného, funkci, datum, hodinu, místo, věkovou skupinu a počet dětí, cíl a sledovaný tematický celek. Dále pak nesmí chybět údaje o zjištěných informacích, klady a nedostatky práce a přijatá opatření. Na závěr obě strany podepíší protokol, v případě nesouhlasu má hospitovaný právo své názory písemně vyjádřit. Podpisem však tento proces nekončí. Závěry a doporučení se stávají podkladem a vstupem pro následnou hospitaci.

Záznam z hospitací může mít podle Běleckého v zásadě dvojí charakter.²⁹

- **dokumentační**, spočívající v zaznamenávání průběhu vyučovací jednotky, s případným vyvozením kladů, nedostatků a závěrů ex post;
- **kriteriální**, kdy se nezaznamenává průběh vyučovací jednotky, ale sledované jevy jsou rovnou vyhodnocovány v předem připravené hodnotící struktuře.

Ukázka dokumentačního hospitačního záznamu v mateřské škole:

- 6.30 – učitelka se vítá s přicházejícími dětmi a vede s nimi a rodiči individuální rozhovory
- 6.40 – děti si samostatně dle vlastního uvážení vybírají hračky, hrací koutky
- 7.00 – učitelka se vítá s dalšími přicházejícími dětmi

²⁸ BEČVÁŘOVÁ, Z., *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. s. 138. ISBN 80-7178-5537-7.

²⁹ BĚLECKÝ, Z. *Hospitace*. Metodický portál RVPn online, listopad 2006. Dostupné na WWW: <<http://www.rvp.cz/clanek/6/933>>

- 7.05 – učitelka vede rozhovor s rodiči ohledně plavecké školičky
- 7.15 – nabídka výtvarné činnosti na téma „Barevný podzim“ – nalepení vylisovaného listu na čtvrtku a dokreslení tuší postavy, zvířete, dopravního prostředku (podle fantazie dítěte – učitelka dítě neovlivňuje)
- 7.30 – postupné zapojování přichozích dětí do činností, klidná atmosféra
- 7.40 – nabídka didaktické hry: „Logico“ – řešení úkolů, pracovní listy na téma plody podzimu, barvy a tvary, řešení situací. Děti si samostatně vybírají pracovní listy a okamžitě úkol řeší – znatelné, že tuto hru používají často, u dvou dětí bylo nutné vysvětlení, dohled a následná kontrola.
- 7.45 – průběžná svačina: děti dodržují hygienu, samostatně se obsluhují, volí si nápoje a velikost svačiny, mají správné návyky stolování
- 8.00 – příchod plačícího dítěte – individuální přístup, pomoc při zapojení do výtvarné činnosti
- 8.15 – učitelka pomáhá na žádost dětí postavit překážkovou dráhu – námětová hra: „Na hasiče“, seznámení s bezpečností a pravidly
- 8.30 – učitelka vyzývá děti, které ještě nesvačily
- 8. 40 – učitelka průběžně dohlíží na námětovou hru: „Na hasiče“, připomíná pravidla a bezpečnost, řeší konflikt mezi dvěma chlapci (chlapci i učitelka se vyjadřují k situaci a nakonec společně naleznou správné řešení)
- 9.00 – společný úklid, učitelka několik dětí opakovaně pobízí k úklidu
- 9.10 – komunitní kruh – zhodnocení dopoledních činností, každé dítě má možnost se vyjádřit, děti postupně ztrácejí pozornost, hlavně mladší děti – zdlouhavé
- 9.25 – učitelka pomocí loutky motivuje děti k nové písni „Vlaštovičko let“ a společně nacvičují pohyb k této písni, 2 děti se neúčastní, pouze pozorují – učitelka je vyzývá, ale neúspěšně. Na závěr zhodnocení a pochvala.
- 9.40 – příchod druhé učitelky, hygiena, pitný režim

- 9.45 – učitelka seznamuje děti s cílem pobytu venku – do lesa, sběr přírodnin, zadání úkolu: „Jaké barvy má podzim?“, zopakování pravidel a bezpečnosti při pobytu venku
- Odchod do šatny

Závěr:

- učitelka vede děti k samostatnosti v sebeobsluze, rozhodování a vyjádření vlastních názorů
- učitelka dbá na dodržování dohodnutých pravidel a bezpečnost, konstruktivně vyřešila konflikt mezi dvěma chlapci
- využila netradiční techniku při výtvarné činnosti, vedla děti ke správnému držení tužky, podněcovala děti k rozvoji fantazie
- při řešení úkolů didaktické hry „Logico“ respektovala věk i schopnosti dětí
- lépe promyslet organizaci komunitního kruhu – zdlouhavé, děti ztrácejí pozornost
- spolupráce učitelek dobrá, přístup k dětem je jednotný

Ukázka kritériálního hospitačního záznamu v mateřské škole:

Činnost učitelky mateřské školy:

<i>Hodnocení kvality vzdělávání podle kritérií</i>	5	4	3	2	1
Pedagogická činnost učitelky je v souladu s posláním školy					
Učitelka pracuje v souladu s ŠVP, naplňuje cíle školy dané školním programem					
Učitelka respektuje potřeby dětí					
Učitelka má promyšlený přístup					
Učitelka respektuje individuální zvláštnosti dětí					
Učitelka diferencuje činnosti podle věku dětí					
Učitelka nabízí dětem různé typy činností na základě jejich zájmu, schopností a možností					
Učitelka podporuje děti v samostatnosti					
Učitelka zajišťuje bezpečí dětí					
Učitelka dává dětem zpětnou vazbu o jejich pokrocích a chování					
Učitelka pravidelně vyhodnocuje svou práci					
Hodnoticí škály					
5	4	3	2	1	
rozhodně ano	spíše ano	nelze se přiklonit	spíše ne	rozhodně ne	
(téměř) všichni	většina	asi polovina	Menšina	(téměř) nikdo	
(téměř) vždy	většinou	Občas	Někdy	(téměř) nikdy	

Tab. 1: Kritériální hospitační arch

Význam hospitačního záznamu spočívá především v tom, že podává závěry o práci konkrétního učitele v konkrétním čase. V delším časovém horizontu hospitační záznamy přináší ředitelce mateřské školy informace o vývoji jednotlivých učitelů, může je použít jako podklad pro finanční ohodnocení nebo při řešení stížností na práci konkrétního učitele. Cenným podkladem se hospitační archy stávají při hodnocení a evaluaci školy. Z toho vyplývá, že je dlouhodobější archivace záznamů významná. Mohou být například

roztříděny do osobních složek učitelů nebo vloženy do autoevaluace školy, která již není ze zákona povinná, ale i přesto může být prospěšná.³⁰

Všechny čtyři fáze hospitační činnosti mají své opodstatnění. Pokud se však stane, že se podcení některá z fází, např. vyhodnocení a především rozhovor s učitelem, pak hospitační činnost ztrácí svou podstatu. I když se např. záznam, který sice není hlavním smyslem hospitace, podcení, snižuje se význam dlouhodobého využití získaných poznatků.

³⁰ BEČVÁŘOVÁ, Z., *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. s. 138–139. ISBN 80-7178-5537-7.

3. VÝZKUMNÁ ČÁST

3.1. METODOLOGICKÁ ČÁST

Cílem výzkumné části práce byla analýza hospitační činnosti v mateřských školách a komparace jejího pojetí. Vlastní šetření proběhlo v mateřských školách v Královéhradeckém kraji. Královéhradecký kraj jsem si vybrala proto, že v tomto kraji se nachází mé bydliště, s mnohými pedagogickými pracovníky se setkávám na vzdělávání pedagogických pracovníků a s některými se znám osobně.

Abych získala co největší množství názorů, zvolila jsem kvantitativní typ výzkumu a jako nástroj dotazníkové šetření. Na základě studia odborné literatury a osobní konzultace s několika kolegyněmi 3. ročníku studia Školského managementu – ředitelkami mateřských škol, jsem zvolila otázky pro sestavení dotazníku. Definitivní podobu dotazníku jsem vytvořila po ověření srozumitelnosti a správnosti otázek na vzorku dvou mateřských škol, s jejímiž ředitelkami a zástupkyněmi jsem byla v osobním kontaktu. Na základě této zpětné vazby jsem ještě dotazník upravila po formální stránce.

Pro svůj výzkum jsem zvolila vedoucí pracovníky – ředitele, zástupce ředitelů, vedoucí pedagogy samostatných a sloučených mateřských škol, sloučených základních a mateřských škol v Královéhradeckém kraji, které jsou uvedeny na webových stránkách www.seznamskol.eu.

Dotazník (příloha č. 1) obsahoval 16 uzavřených a polootevřených otázek s možností výběru jedné nebo i více odpovědí, pokud se respondentovi nabízely. V závěru dotazníku byla možnost se vyjádřit vlastními slovy k významu hospitace pro vlastní školu a k problémům, se kterými se tato metoda potýká.

Zvolila jsem přiměřenou délku dotazníku, aby respondenti nebyli odrazeni časovou náročností. Přesto největším problémem byla jejich návratnost. 140 dotazníků bylo rozesláno elektronickou poštou, dále jsem předem oslovila 12 vedoucích pracovníků v okolí mého bydliště a dotazník osobně předala. Všichni zúčastnění byli upozorněni na anonymitu dotazníku, na časovou nenáročnost a v případě zájmu na poskytnutí získaných poznatků. I přesto byla návratnost vyplněných dotazníků 35,5 %. Zpět jsem tedy získala 54 dotazníků.

Ve výzkumném šetření jsem statisticky zpracovala odpovědi respondentů nejčastěji v procentech. Použila jsem tabulky a grafy, které zajišťují větší přehlednost. Grafy byly

rozděleny do tří barevných skupin. Červené grafy představovaly odpovědi všech respondentů bez bližší specifikace. U zelených grafů byly odpovědi rozděleny podle velikosti mateřské školy – počty tříd, a modré podle délky praxe vedoucího pracovníka.

3.2. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

3.2.1. CÍL VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Primárním cílem výzkumného šetření byla analýza hospitační činnosti v mateřských školách a komparace jejího pojetí. K tomu jsem stanovila následující výzkumné otázky:

- Jakými způsoby probíhá hospitační činnost v mateřských školách v Královéhradeckém kraji a jak se hospitační činnost liší mezi jednotlivými školami?

(Dotazník: otázky č. 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16)

- Jaké druhy hospitací vedoucí pracovníci v mateřských školách volí, aby bylo dosaženo stanoveného cíle?

(Dotazník: otázky č. 7, 8, 9)

- Do jaké míry jsou v mateřských školách využívány vzájemné hospitace, popřípadě jiné typy?

(Dotazník: otázky č. 7, 8, 9, 10)

- Provádí se v mateřských školách pohospitační rozhovor, a tím se nesnižuje význam dlouhodobého využití získaných poznatků?

(Dotazník: otázky č. 11, 12, 13, 14, 15)

4.2.2. STANOVENÍ VÝZKUMNÉHO TVRZENÍ

Tvrzení č. 1: V mateřských školách převažují komplexní hospitace (celkový pohled na práci učitelky) před krátkými vstupy do tříd.

Tvrzení č. 2: V mateřských školách je méně než polovina vedoucích pracovníků, kteří využívají vzájemnou hospitaci u kolegů.

Tvrzení č. 3: V mateřských školách probíhá pohospitační rozhovor formálním způsobem (dle doporučeného scénáře a zpracováním do hospitačního záznamu).

4.2.3. ZPRACOVÁNÍ DAT A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Celkem bylo rozesláno 152 dotazníků, vrácených bylo 54. Všechny otázky byly zodpovězeny, pouze otázky č. 10, č. 12 a č. 13 – vzhledem k tomu, že se jednalo o otázky doplňující, vázané na kladnou odpověď na předchozí otázku, nebyly zodpovězeny všemi respondenty. Proto se počet odpovědí u doplňujících otázek liší. Respondenti měli možnost vybrat u každé otázky jednu nebo více odpovědí. To se odráželo v různém počtu odpovědí od skutečného počtu respondentů a v procentech, které se nerovnaly 100 %.

Cílem mé práce byla analýza hospitační činnosti v mateřských školách a komparace jejího pojetí.

Následně jsou podrobněji popsány zjištěné výsledky podle jednotlivých otázek dotazníku:

OTÁZKA Č. 1/ TYP ŠKOLY:

Typ školy	počet	procenta
samostatná mateřská škola	32	59,30 %
sloučené mateřské školy	8	14,80 %
sloučená mateřská škola se základní školou	14	25,90 %

Tab. 2: Typ školy (výzkum)

Srovnávací tabulka	počet mateřských škol celkem	samostatné a sloučené mateřské školy		sloučené mateřské školy se základními školami	
		počet	procenta	počet	procenta
Výzkum	54	40	74,10 %	14	25,90 %
Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Královéhradeckém kraji	302	152	50,30 %	150	49,70 %

Tab. 3: Porovnání počtu mateřských škol***Komentář k otázce č. 1: Typ školy***

Celkem bylo osloveno 152 vedoucích pracovníků z různých typů škol – samostatných a sloučených mateřských škol a sloučených mateřských škol se základními školami v Královéhradeckém kraji. Návratnost byla 54 dotazníků, což představuje pouze 35,5 %. I přesto jsou ve výzkumu zastoupeny všechny typy mateřských škol: samostatných mateřských škol 32 a sloučených mateřských škol 8 (celkem 74,1 %) a sloučených mateřských škol se základní školou 14 (25,9 %).

Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Královéhradeckém kraji uvádí: celkem 302 mateřských škol, z toho 152 samostatných a sloučených mateřských škol (celkem 50,3 %) a 150 sloučených mateřských škol se základní školou (49,7 %). Vzorek sloučených mateřských škol se základními školami se ve výzkumu od počtu, který uvádí výroční zpráva, liší o 25,9 %, a samostatných a sloučených škol téměř o 11%.

OTÁZKA Č. 2/ VELIKOST – POČET TŘÍD:

Velikost MŠ – počet tříd	počet	procenta
1–2	19	35,20 %
3–5	15	27,80 %
6 a více	20	37,00 %

Tab. 4: Velikost MŠ podle počtu tříd

Komentář k otázce č. 2: Velikost – počet tříd

Všechny zkoumané mateřské školy byly roztrženy podle velikosti (podle počtu tříd) do tří skupin. Tyto údaje byly použity pro porovnání, zda jsou rozdíly v pojetí hospitační činnosti mezi „malými“ školami (1–2 třídy), „středními“ školami (3–5 tříd) a „velkými“ mateřskými školami (6 a více tříd). U následujících otázek dotazníku jsou tři typy tabulek a grafů: červené ukazují souhrnné odpovědi na jednotlivé otázky z dotazníku, zelené porovnávají odpovědi v závislosti na velikosti školy a modré tabulky a grafy porovnávají odpovědi v závislosti na délce praxe vedoucích pracovníků (viz tabulka č. 4).

Pro zjednodušení byly následně použity termíny „malá škola“ (1–2 třídy), „střední škola“ (3–5 tříd) a „velká škola“ (6 a více tříd).

Z grafu je patrné, že největší podíl tvoří velké mateřské školy. Jsou to jak samostatné školy s minimálně šesti třídami, tak sloučené mateřské školy. V minulém období byly standardně zřizovány samostatné mateřské školy ať velké, tak malé, ale současná doba z důvodu finančních úspor upřednostňuje optimalizace všech typů škol, tedy i mateřských škol.

OTÁZKA Č. 3/ HOSPITAČNÍ ČINNOST VE VAŠÍ ŠKOLE PROVÁDÍ:

	počet	procenta
Ředitelka	41	75,90 %
zástupkyně ředitelky nebo vedoucí učitelka	27	50,00 %

Tab. 5: Vedoucí pracovníci provádějící hospitační činnost***Komentář k otázce č. 3: Hospitační činnost ve vaší škole provádí***

Otázka č. 3 v dotazníkovém šetření se týká zjištění, kdo provádí hospitační činnost v mateřských školách. Z odpovědí vyplývá, že v mateřských školách provádějí hospitační činnost jak ředitelky, tak zástupkyně, ale i vedoucí učitelky. Ve 14 mateřských školách hospitační činnost provádí ředitelka společně se zástupkyní. Přesto ve školách převládá hospitační činnost ředitelek (75 %) nad ostatními vedoucími pracovníky (50 %). Toto zjištění se týká všech mateřských škol bez rozdílu velikosti.

OTÁZKA Č. 4/ DÉLKA VAŠÍ PRAXE VE FUNKCI VEDOUcíHO PRACOVNíKA:

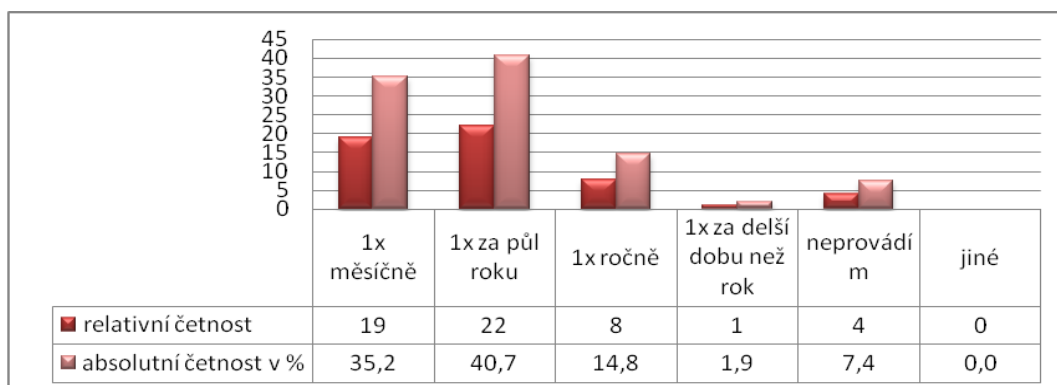
délka praxe	počet	procenta
do 10 let	28	51,80 %
11–20 let	9	16,70 %
nad 20 let	17	31,50 %

Tab. 6: Délka praxe***Komentář k otázce č. 4: Délka vaší praxe ve funkci vedoucího pracovníka***

Z tabulky vyplývá, že nejvíce respondentů je s délkou praxe do deseti let, a to 51,8 %. Následně s 31,5 % to jsou vedoucí pracovníci nad 20 let. Nejméně respondentů – 16,7 % – jsou pedagogičtí pracovníci od 11 do 20 let. Z výsledků lze usoudit, že jedna třetina jsou vedoucí pracovníci s bohatými dlouholetými zkušenostmi a více jak polovinu tvoří vedoucí pracovníci s praxí do 10 let.

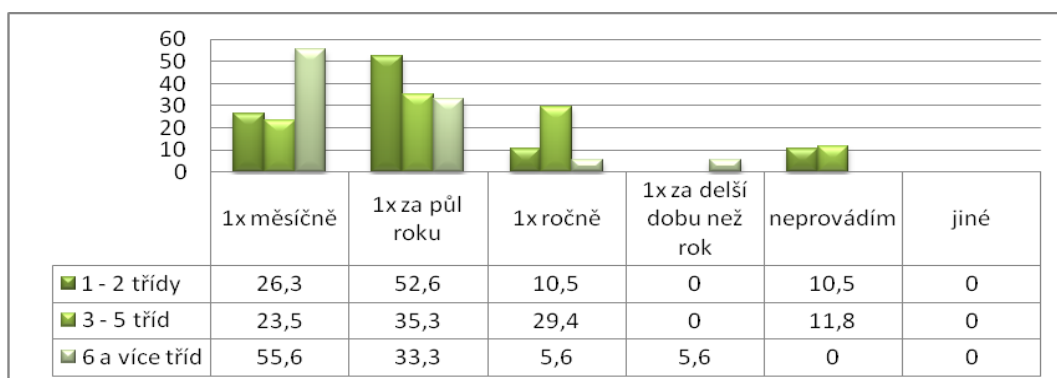
OTÁZKA Č. 5/ ČETNOST HOSPITACÍ:

A/ Četnost hospitací – respondenti celkem:



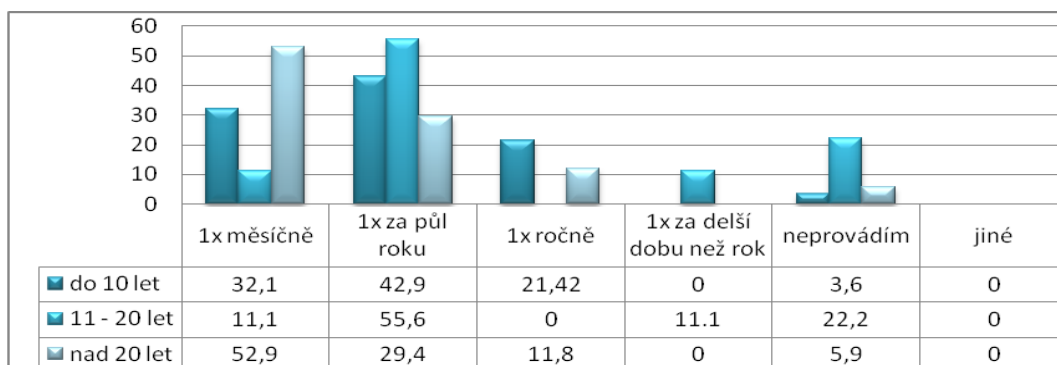
Tab. 7: Četnost hospitací (respondenti celkem)

B/ Četnost hospitací v závislosti na velikosti MŠ, počet tříd (absolutní četnost v %):



Tab. 8: Četnost hospitací v závislosti na velikosti MŠ (absolutní četnost)

C/ Četnost hospitací – podle délky ve funkci vedoucího pracovníka (absolutní četnost v %):



Tab. 9: Četnost hospitací podle délky ve funkci vedoucího pracovníka (absolutní četnost)

Komentář k otázce č. 5: Četnost hospitací

Nejčastější odpovědí pro četnost hospitací byla druhá možnost – 1x za půl roku, a to ve 40,7 %. S 35,2 % následovaly hospitace konané 1x měsíčně. 4 respondenti odpověděli, že v mateřské škole hospitaci neprovádí. Tento údaj je však neobjektivní, protože respondentem může být zástupkyně a v této mateřské škole může provádět hospitační činnost pouze ředitelka školy. 1x ročně se hospitace provádí v 8 mateřských školách, tedy ve 14,8 %. Je tedy zřejmé, že v mateřských školách jsou hospitace vedoucími pracovníky využívány.

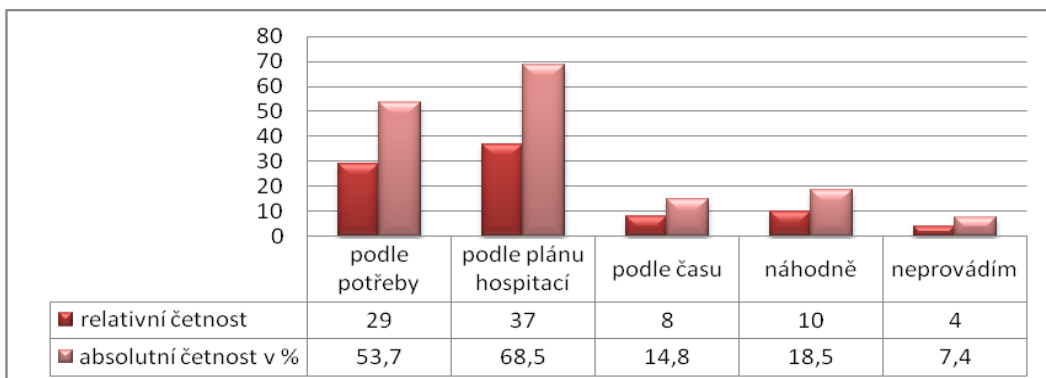
V závislosti na velikosti mateřské školy je z grafu patrné, že 1x měsíčně vedoucí pracovníci hospitují v polovině velkých škol (55,6 %), což je v souladu se zvyšováním kvality práce učitelek a pro ředitelku bohatý zdroj informací o výchovně vzdělávací práci ve škole. Jistě hraje velkou roli právě vysoký počet tříd, kdy vedoucí pracovník „chce navštívit“ každého pedagoga. Ve středních a malých školách hospitace konané 1x měsíčně činí přibližně jednu čtvrtinu. 1x za půl roku nejčastěji hospitují vedoucí pracovníci v malých školách (52,6 %) a jednou ročně ve středně velkých mateřských školách (29,4 %).

Počet hospitací u vedoucích pracovníků nad 20 let (52,9 %) probíhá 1x měsíčně. Více jak polovina vedoucích pracovníků, kteří jsou mladší dvaceti let, preferují hospitace 1x za půl roku. Pouze 2 respondenti (11,1 %) od 11 do 20 let uvedli, že provádí hospitaci déle než 1x za delší dobu než jeden rok.

Při plánování hospitační činnosti je lépe volit kvalitu před kvantitou – hospitaci provést důkladněji, aby vedla ke zkvalitnění práce učitele.

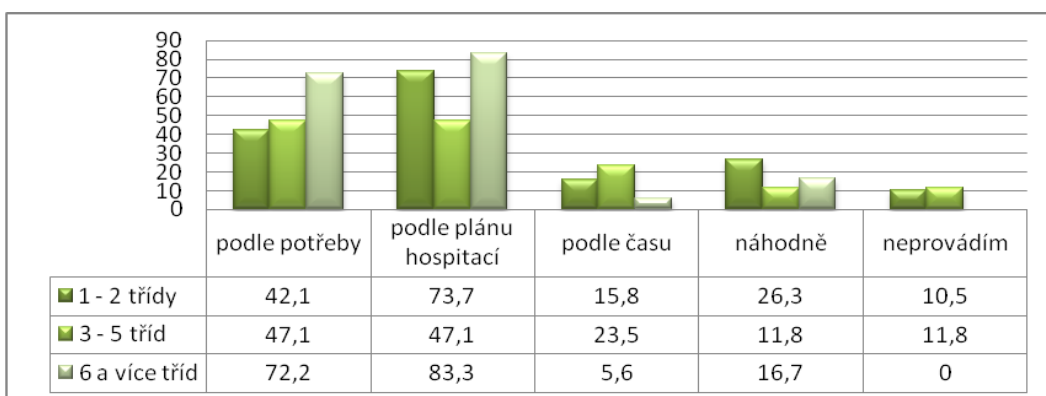
OTÁZKA Č. 6/ HOSPITACE PROVÁDÍTE:

A/ Hospitace provádíte – respondenti celkem:



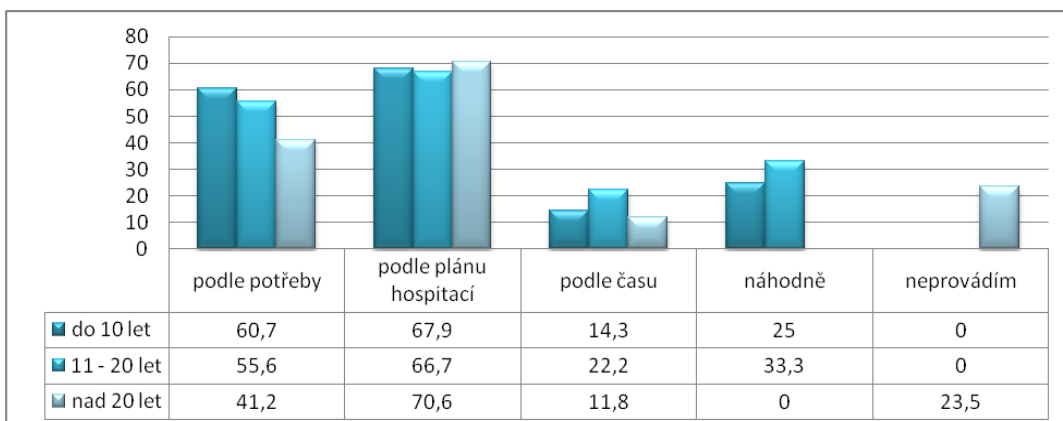
Tab. 10: Plánování hospitací (respondenti celkem)

B/ Hospitace provádíte – podle velikosti MŠ, počet tříd (absolutní četnost v %):



Tab. 11: Plánování hospitací podle velikosti MŠ (absolutní četnost)

C/ Hospitace provádíte – podle délky praxe (absolutní četnost v %):



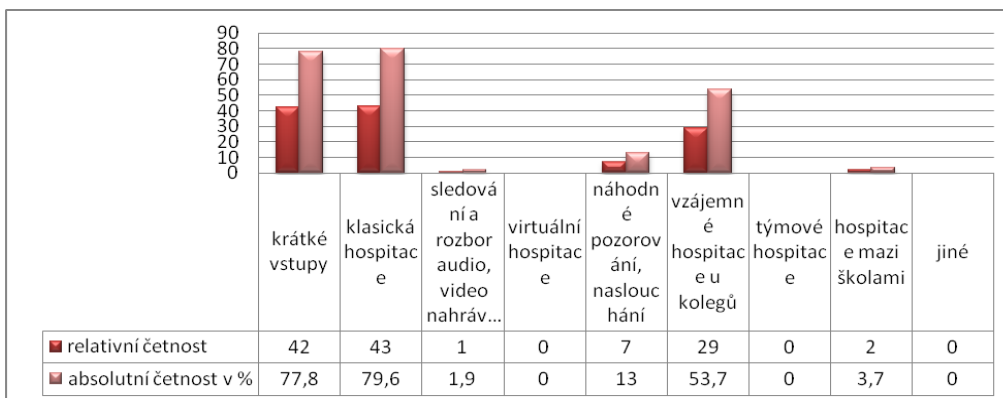
Tab. 12: Plánování hospitací podle délky praxe (absolutní četnost)

Komentář k otázce č. 6: Hospitace provádíte

V mateřských školách nejvíce provádějí hospitační činnost vedoucí pracovníci podle plánu hospitací (68,5 %) a podle potřeby (53,7 %). Vliv velikosti školy na výběru provedení je patrný. Čím větší škola, tím vedoucí pracovníci hospitují více podle potřeby. Plánů využívají především velké školy (83,3 %) a malé školy (73,7 %). Téměř 70 % respondentů bez rozdílu délky praxe preferuje provedení hospitace podle plánu, což potvrzuje, že většina vedoucích pracovníků pracuje v této oblasti promyšleně a cílevědomě. 10 respondentů ve věku do 20 let a především v malých školách uvádí, že hospitují náhodně. To koresponduje s následující otázkou, v níž mladší vedoucí pracovníci a pracovníci v malých školách využívají náhodné pozorování a naslouchání.

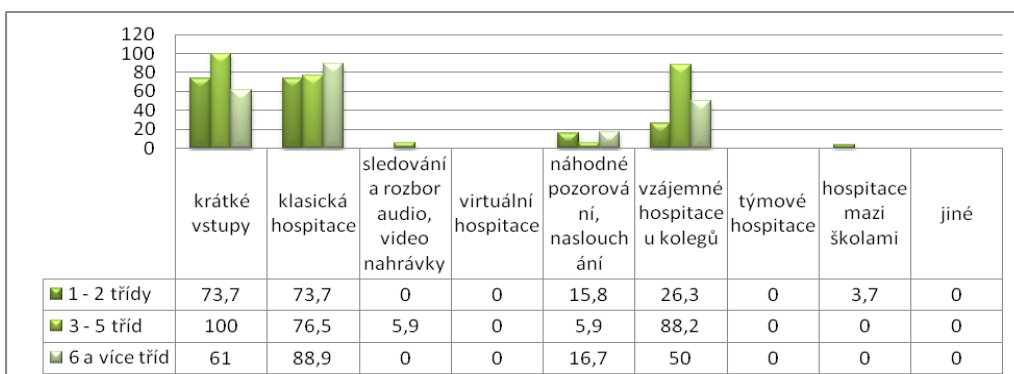
OTÁZKA Č. 7/ JAKÉ FORMY HOSPITACÍ VYUŽÍVÁTE:

A/ Jaké formy hospitací využíváte – respondenti celkem:



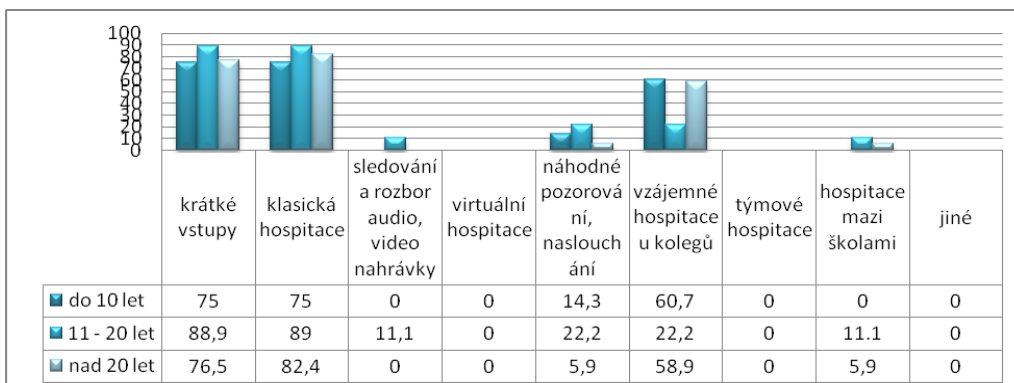
Tab. 13: Formy hospitací (respondenti celkem)

B/ Jaké formy hospitací využíváte – podle velikosti MŠ, počet tříd (absolutní četnost v %):



Tab. 14: Formy hospitací podle velikosti MŠ (absolutní četnost)

C/ Jaké formy hospitací využíváte – podle délky praxe (absolutní četnost v %):



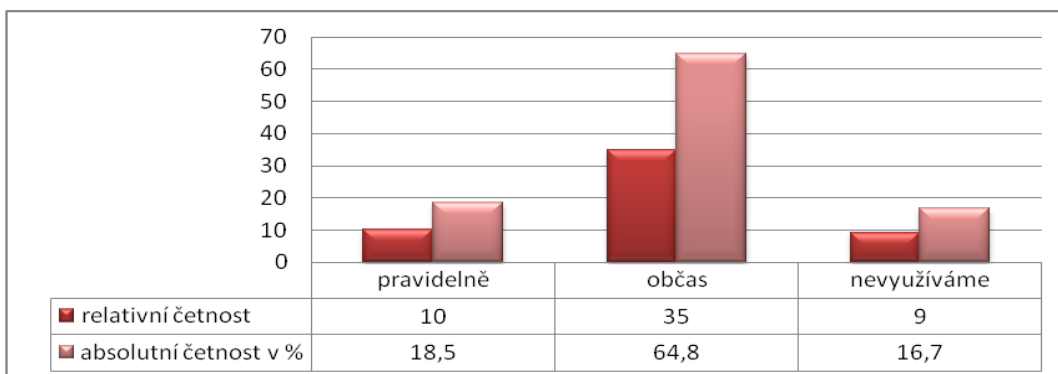
Tab. 15: Formy hospitací podle délky praxe (absolutní četnost)

Komentář k otázce č. 7: Jaké formy hospitací využíváte

Téměř 80 % vedoucích pracovníků využívá krátké vstupy a klasické hospitace. Vzájemné hospitace u kolegů uvádí 53,7 % respondentů, náhodné pozorování a naslouchání 7 respondentů, což je 13 %. Dva respondenti z malé mateřské školy a nad 11 let praxe odpověděli, že využívají vzájemné hospitace mezi školami. Pouze jeden vedoucí pracovník s praxí od 11 do 20 let, který zároveň působí ve středně velké mateřské škole, odpověděl, že využívá sledování a rozbor audio, video nahrávky. Krátké vstupy 100% využívají středně velké školy. U malých (73,7 %) a velkých škol (61 %) je rozdíl minimální. Čím větší mateřská škola, tím více se využívá klasické hospitace, kterou zároveň nejvíce využívají vedoucí pracovníci s praxí mezi 11 a 20 lety. Virtuální hospitaci jako moderní formu nikdo z respondentů nepoužívá. Z toho vyplývá, že virtuální hospitace v mateřských školách není běžnou praxí. Přitom je to dobrá příležitost, jak se inspirovat, předávat si zkušenosti nebo získat zpětnou vazbu. Také týmové hospitace nejsou využívány.

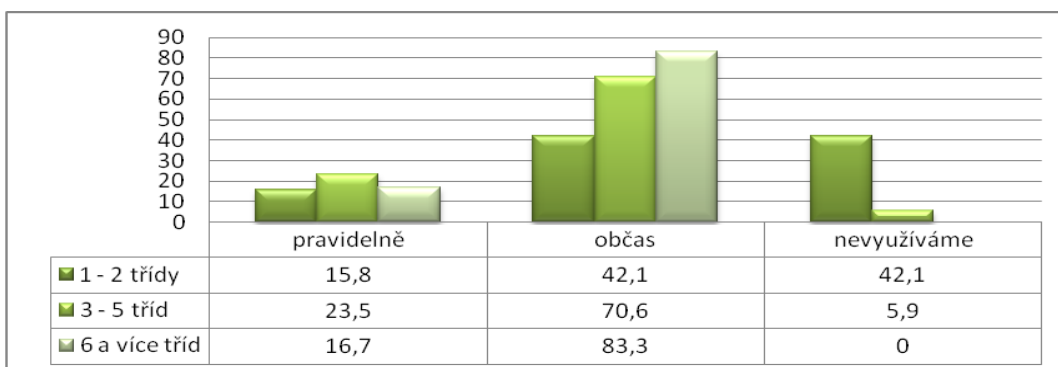
OTÁZKA Č. 8/ VZÁJEMNÉ HOSPITACE U KOLEGŮ PROVÁDÍTE:

A/ Vzájemné hospitace u kolegů provádíte – respondenti celkem:



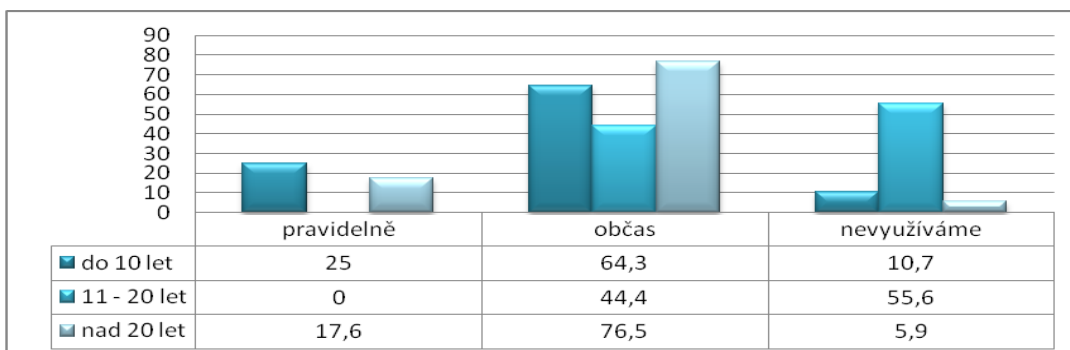
Tab. 16: Vzájemné hospitace (respondenti celkem)

B/ Vzájemné hospitace u kolegů provádíte – podle velikosti MŠ, počet tříd (absolutní četnost v %):



Tab. 17: Vzájemné hospitace podle velikosti MŠ (absolutní četnost)

C/ Vzájemné hospitace u kolegů provádíte – podle délky praxe (absolutní četnost v %):



Tab. 18: Vzájemné hospitace podle délky praxe (absolutní četnost)

Komentář k otázce č. 8: Vzájemné hospitace u kolegů provádíte

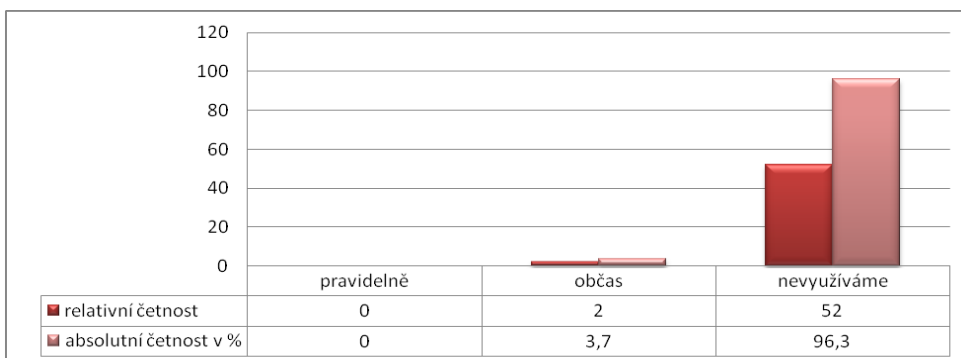
64 % respondentů využívá metodu vzájemných hospitací u kolegů alespoň občas. Pravidelně ji využívá 18,5 % respondentů a 16,7 % respondentů tuto metodu nevyužívá vůbec. Při srovnání podle velikosti škol bylo z dotazníků zjištěno, že čím větší mateřská škola, tím se více využívají vzájemné hospitace u kolegů. Téměř polovina malých mateřských škol tuto metodu nevyužívá.

Polovina vedoucích pracovníků s praxí od 11 do 20 let využívá vzájemnou hospitaci občas a druhá polovina ji nevyužívá vůbec. Alespoň občas tuto metodu využívá téměř 70 % a pravidelně 20 % respondentů s délkou praxe do 10 let a nad 20 let.

Vzájemná hospitace u kolegů v mateřských školách je pro učitelky velmi přínosná. Pozitivně podporuje vztahy na pracovišti, spolupráci a týmovou práci. Smyslem není pouze vzájemné ovlivňování a výměna zkušeností, ale také hledání nejlépe vyhovujících cest k naplňování stanovených cílů předškolního vzdělávání. Větší rozšíření vzájemných hospitací by proto bylo jistě přínosem.

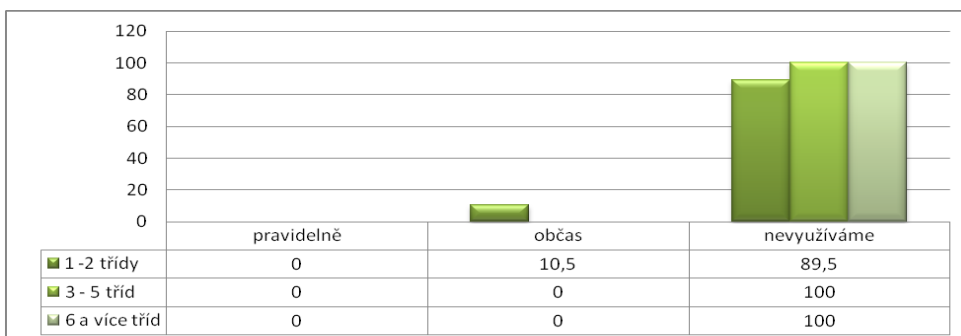
OTÁZKA Č. 9/ VZÁJEMNÉ HOSPITACE, MEZI ŠKOLAMI PROVÁDÍTE:

A/ Vzájemné hospitace mezi školami provádíte – respondenti celkem:



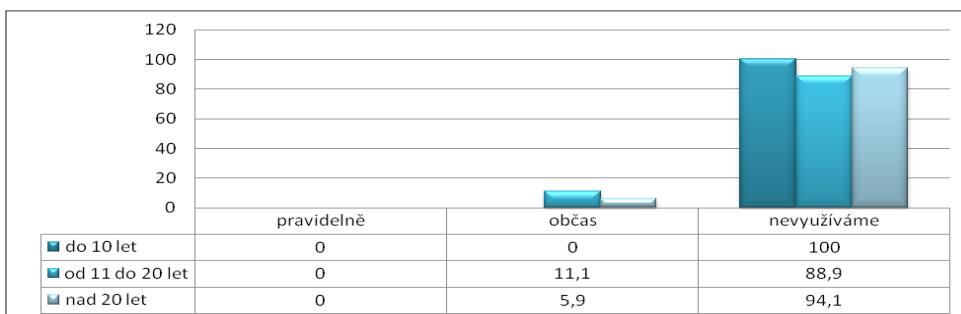
Tab. 19: Četnost hospitací mezi školami (respondenti celkem)

B/ Vzájemné hospitace mezi školami provádíte – podle velikosti MŠ, počet tříd (absolutní četnost v %):



Tab. 20: Četnost hospitací mezi školami podle velikosti MŠ (absolutní četnost)

C/ Vzájemné hospitace mezi školami provádíte – podle délky praxe (absolutní četnost v %):



Tab. 21: Četnost hospitací mezi školami podle délky praxe (absolutní četnost)

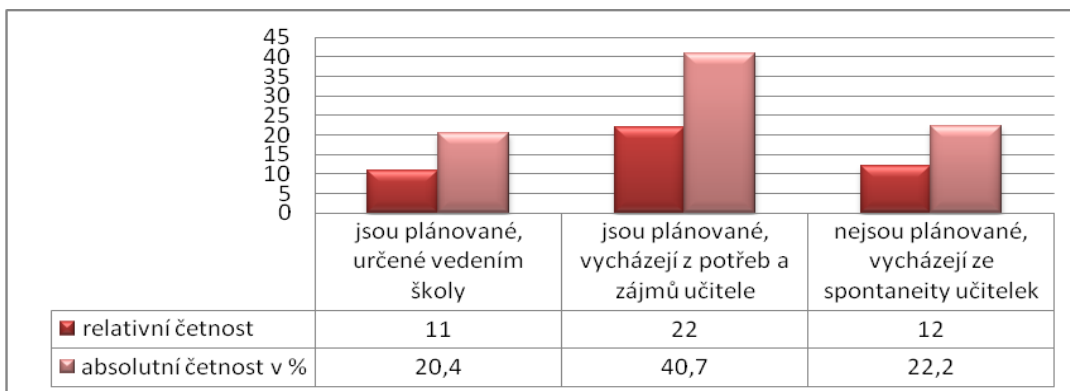
Komentář k otázce č. 9: Vzájemné hospitace mezi školami provádíte

Vzájemné hospitace mezi školami vedoucí pracovníci téměř z 96,3 % nevyužívají. Občas je využívají pouze 2 respondenti, kteří působí v malé škole s praxí nad 11 let.

Vzájemná hospitace může probíhat na vlastním pracovišti, tak i v jiné mateřské škole, pokud tam pracuje někdo, kdo nám chce předat vlastní zkušenosti. Obě tyto formy jsou pro všechny přínosem a je škoda, že jsou tak málo využívány. Předpokladem vzájemné hospitace je i větší zájem a ochota pedagogických pracovníků.

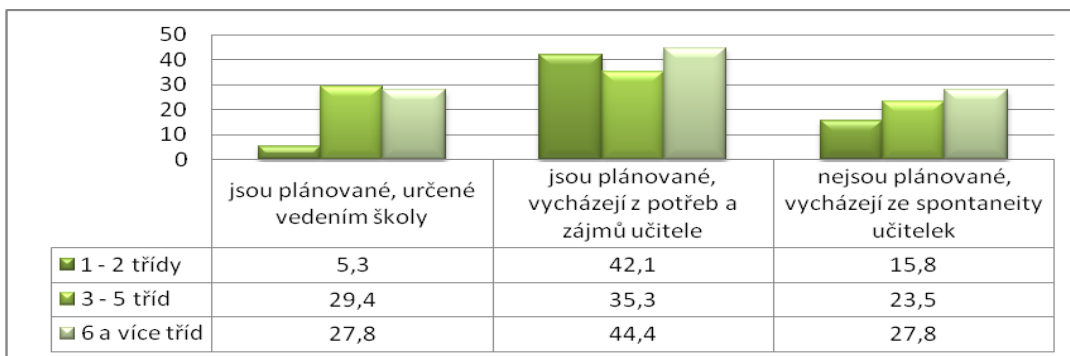
OTÁZKA Č. 10/ POKUD PROVÁDÍTE VZÁJEMNÉ HOSPITACE:

A/ Pokud provádíte vzájemné hospitace – respondenti celkem:



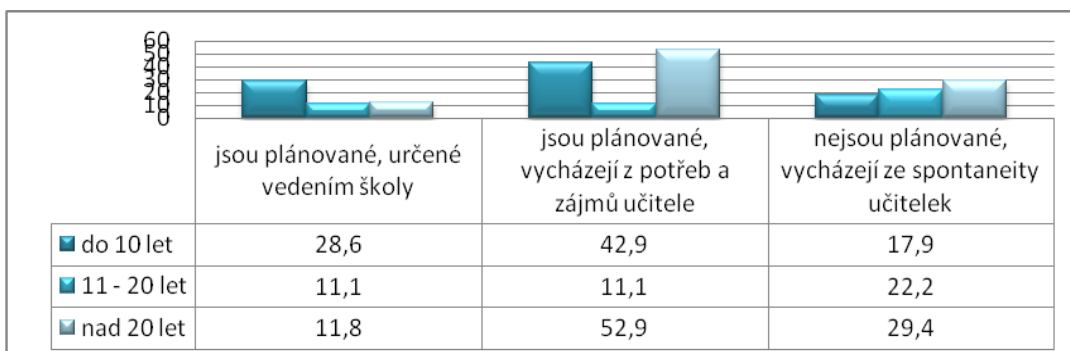
Tab. 22: Plánování vzájemných hospitací (respondenti celkem)

B/ Pokud provádíte vzájemné hospitace – podle velikosti MŠ, počet tříd (absolutní četnost v %):



Tab. 23: Plánování vzájemných hospitací podle velikosti MŠ (absolutní četnost)

C/ Pokud provádíte vzájemné hospitace – podle délky praxe (absolutní četnost v %):



Tab. 24: Plánování vzájemných hospitací podle délky praxe (absolutní četnost)

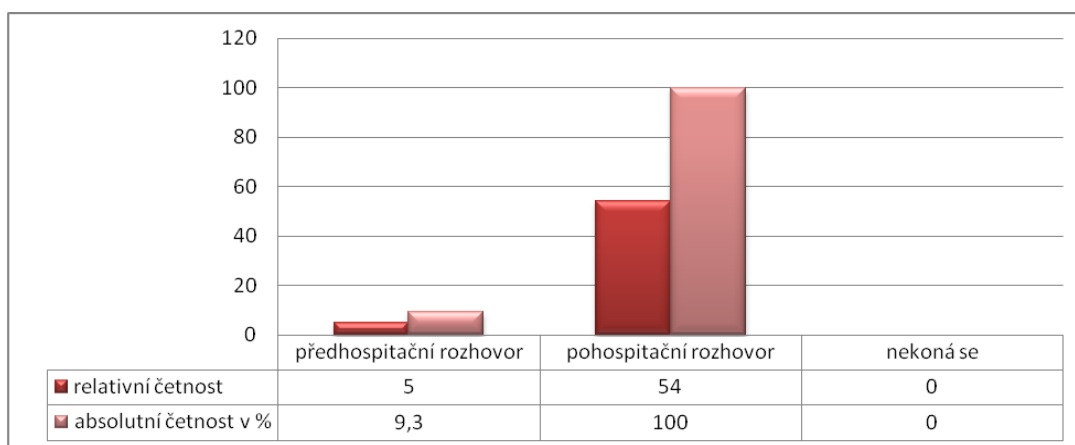
Komentář k otázce č. 10: Pokud provádíte vzájemné hospitace

V mateřských školách, ve kterých se vzájemné hospitace využívají, vychází ze 40,7 % plánovaně, z potřeb a zájmů učitelek, a to téměř bez rozdílu velikosti školy. Podle délky praxe skoro polovina respondentů do 10 let a také nad 20 let plánují vzájemné hospitace, které vychází z potřeb a zájmů učitelek. Respondenti od 10 do 20 let vzájemné hospitace spíše neplánují, ale vycházejí ze spontaneity učitelek. Z 20 % jsou určeny vedením školy, a to především ve středně velkých a velkých mateřských školách, kde je ve vedení pracovník s praxí do 10 let.

Při využívání této metody velmi záleží na vzájemných mezilidských vztazích v mateřské škole. Pokud vzájemné hospitace vycházejí ze zájmů a potřeb učitelek, předávání informací, dovedností a zkušeností je pak efektivnější, než když jsou vzájemné hospitace direktivně nařízené ředitelkou školy.

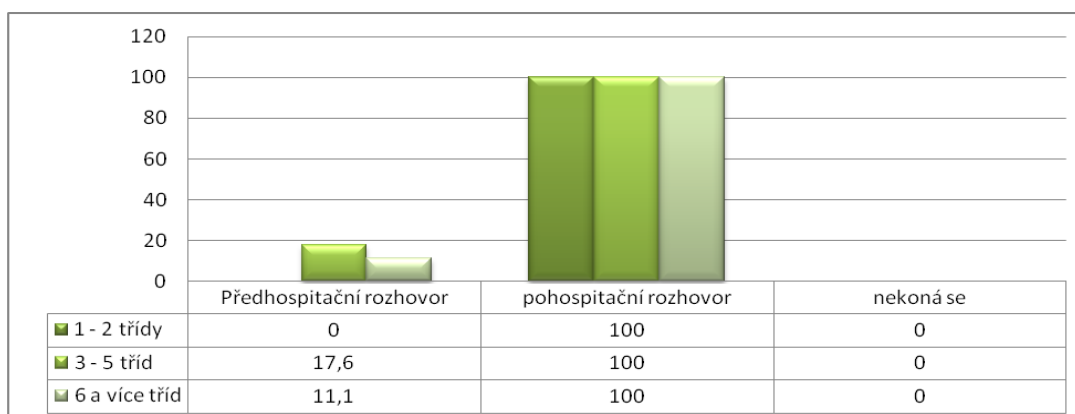
OTÁZKA Č.11/ PROVÁDÍTE:

A/ Provádíte – respondenti celkem:



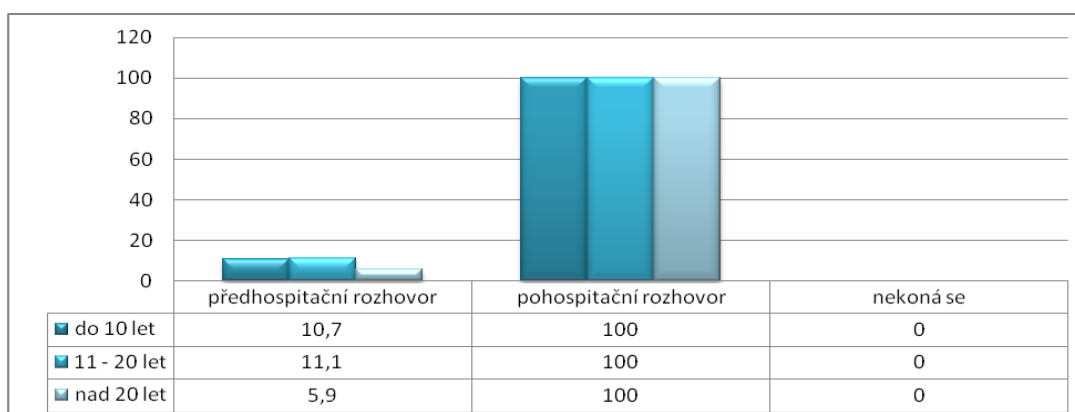
Tab. 25: Hospitační rozhovory (respondenti celkem)

B/ Provádíte – podle velikosti MŠ, počet tříd (absolutní četnost v %):



Tab. 26: Hospitační rozhovory podle velikosti MŠ (absolutní četnost)

C/ Provádíte – podle délky praxe (absolutní četnost v %):



Tab. 27: Hospitační rozhovory podle délky praxe (absolutní četnost)

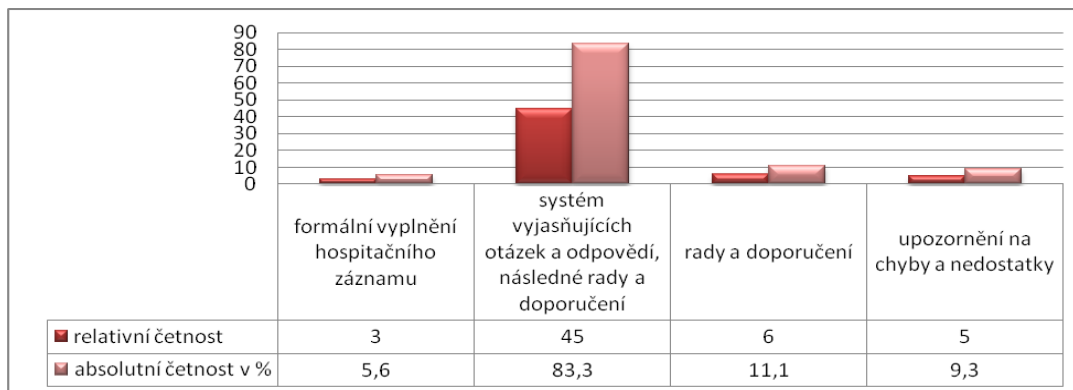
Komentář k otázce č. 11: Provádíte

Z grafu je patrné, že v mateřských školách jsou 100% prováděny pohospitační rozhovory. Předhospitační rozhovor se koná zhruba v 10 % a nekoná se pouze v malých školách. Podle věku respondentů předhospitační rozhovor nejméně provádí vedoucí pracovníci nad 20 let. Ostatní vedoucí pracovníci rozhovor před hospitací konají přibližně v 10 %.

Předhospitační rozhovor je překvapivě na většině mateřských škol prováděn minimálně. Přitom se doporučuje především u nových a začínajících učitelů a u učitelů, pro které je hospitace velkou zátěží, stresem, mohou se tak lépe s touto situací vyrovnat. Předhospitační rozhovor také úzce souvisí s důkladnou přípravou hospitujícího. Pozitivní je, že pohospitační rozhovor je veden ve všech školách, a tak může pedagogům poskytnout zpětnou vazbu, která je pro ně tak důležitá.

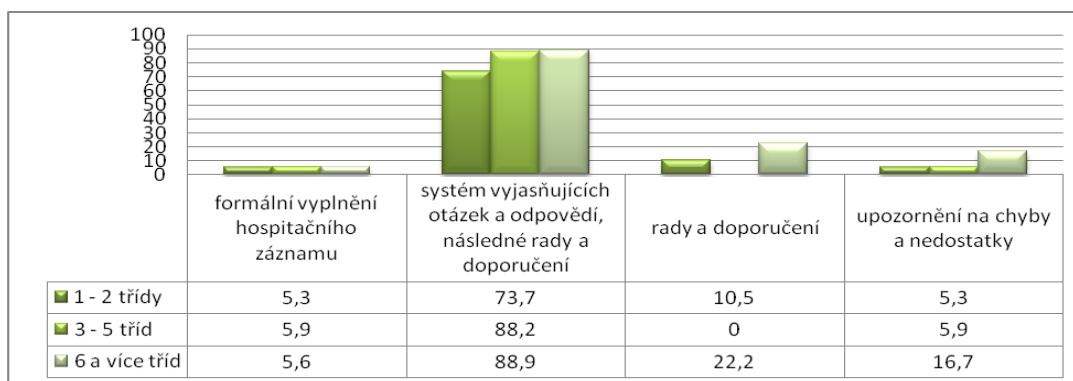
OTÁZKA Č. 12/ POKUD PROVÁDÍTE POHOSPITAČNÍ ROZHOVOR, JAKOU MÁ PODOBU?

A/ Pokud provádíte pohospitační rozhovor, jakou má podobu? – respondenti celkem:



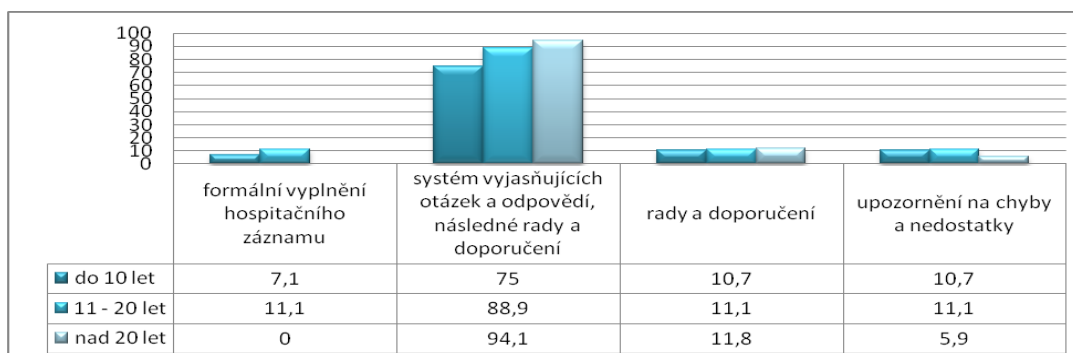
Tab. 28: Forma hospitačního rozhovoru (respondenti celkem)

B/ Pokud provádíte pohospitační rozhovor, jakou má podobu? – podle velikosti MŠ, počet tříd (absolutní četnost v %):



Tab. 29: Forma hospitačního rozhovoru podle velikosti MŠ (absolutní četnost)

C/ Pokud provádíte pohospitační rozhovor, jakou má podobu? – podle délky praxe (absolutní četnost v %):



Tab. 30: Forma hospitačního rozhovoru podle délky praxe (absolutní četnost)

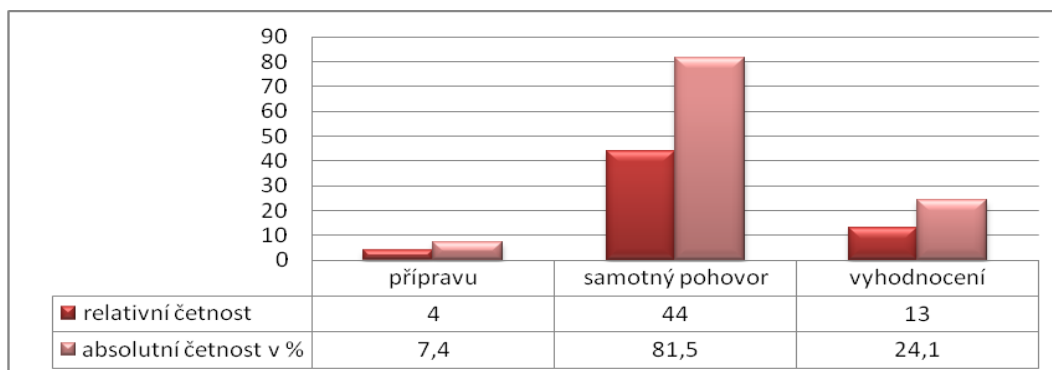
Komentář k otázce č. 12: Pokud provádíte pohospitační rozhovor, jakou má podobu?

Pohospitační rozhovor v mateřských školách má nejčastěji podobu vyjasňujících otázek a odpovědí, následných rad a doporučení (83,3 %), a to téměř bez rozdílu velikosti školy a délky praxe vedoucího pracovníka. Toto zjištění je velmi pozitivní. Pouze 3 respondenti (5,6 %) vyplňují hospitační záznam formálně, toto zjištění však neplatí pro vedoucí pracovníky, jejichž délka praxe je delší dvaceti let.

Má-li být pohospitační rozhovor efektivní, je důležité pomocí vhodných otázek a odpovědí doplnit informace získané při hospitaci a tím společně dospět ke konkrétním závěrům a doporučením.

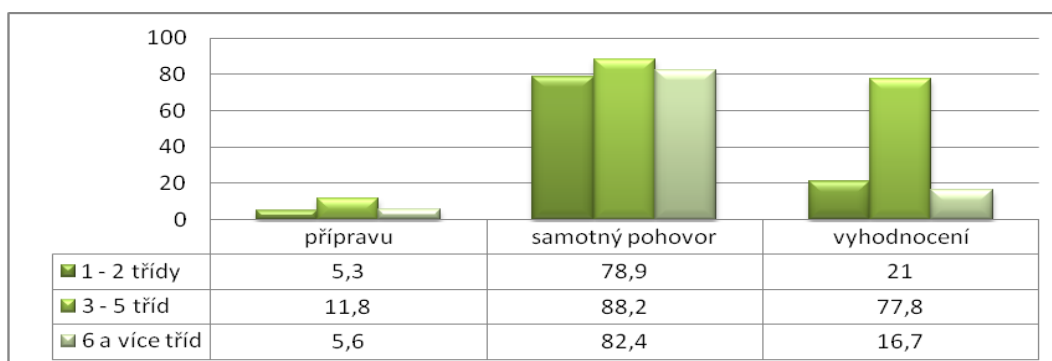
OTÁZKA Č. 13/ POKUD PROVÁDÍTE POHOSPITAČNÍ ROZHOVOR, KTERÉ ČÁSTI VĚNUJETE NEJVÍCE ČASU?

A/ Pokud provádíte pohospitační rozhovor, které části věnujete nejvíce času? – respondenti celkem:



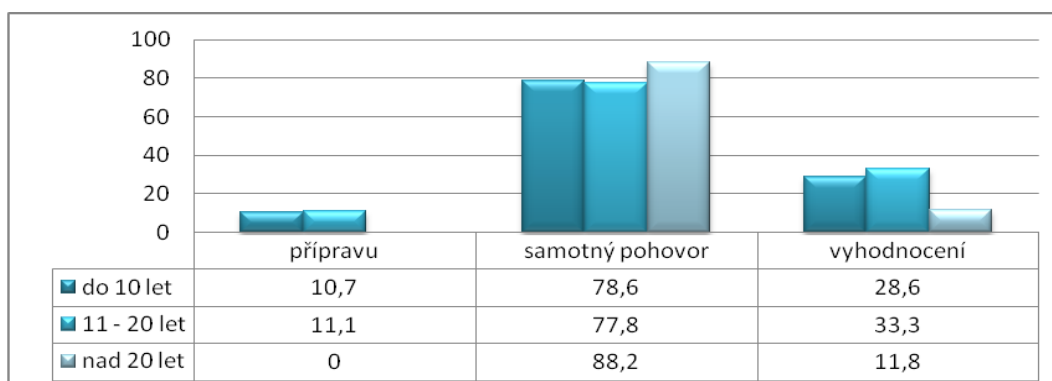
Tab. 31: Pohospitační rozhovor (respondenti celkem)

B/ Pokud provádíte pohospitační rozhovor, které části věnujete nejvíce času? – podle velikosti MŠ, počet tříd (absolutní četnost v %):



Tab. 32: Pohospitační rozhovor podle velikosti MŠ (absolutní četnost)

C/ Pokud provádíte pohospitační rozhovor, které části věnujete nejvíce času? – podle délky praxe (absolutní četnost v %):



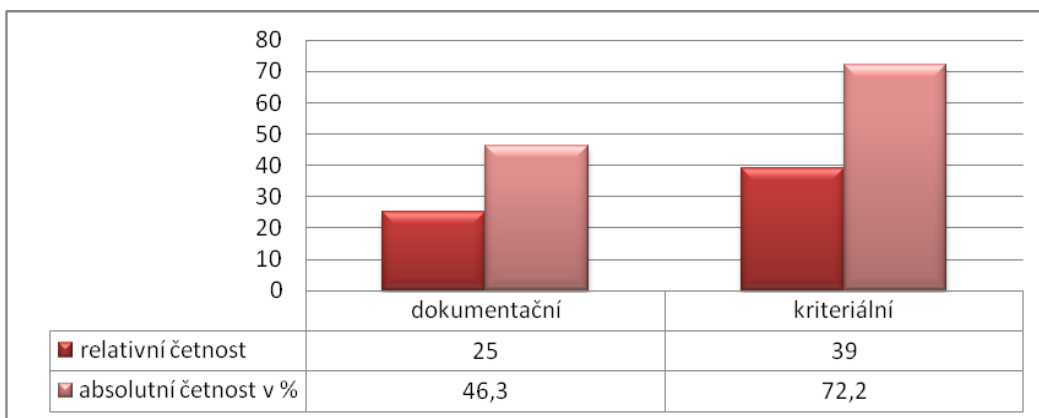
Tab. 33: Pohospitační rozhovor podle délky praxe (absolutní četnost)

Komentář k otázce č. 13: Pokud provádíte pohospitační rozhovor, které části věnujete nejvíce času?

Za nejnáročnější část hospitačního rozhovoru je u 44 respondentů (81,5 %) považován samotný rozhovor, a to téměř bez rozdílu velikosti školy a délky praxe vedoucího pracovníka. 13 respondentů (24 %) uvedlo, že je pro ně náročné i vyhodnocení, kterým se zabývá následující otázka. S vyhodnocením se nejvíce potýkají vedoucí pracovníci středně velkých škol, a to téměř 80 %, a čtvrtina pracovníků s praxí do 20 let. Z výsledků grafů vyplývá, že příprava na pohospitační rozhovor zabírá nejméně času vedoucím pracovníkům s praxí nad 20 let. U těchto respondentů jistě hraje velkou roli dlouholetá zkušenost. Přesto kvalitní příprava všem vedoucím pracovníkům usnadňuje jak samotný rozhovor, tak jeho vyhodnocení.

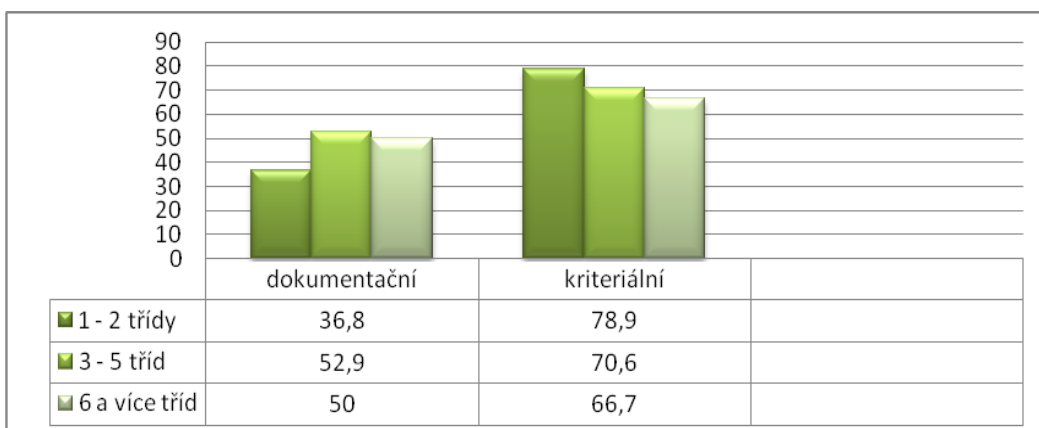
OTÁZKA Č. 14/ POUŽÍVÁTE HOSPITAČNÍ ZÁZNAM:

A/ Používáte hospitační záznam? – respondenti celkem:



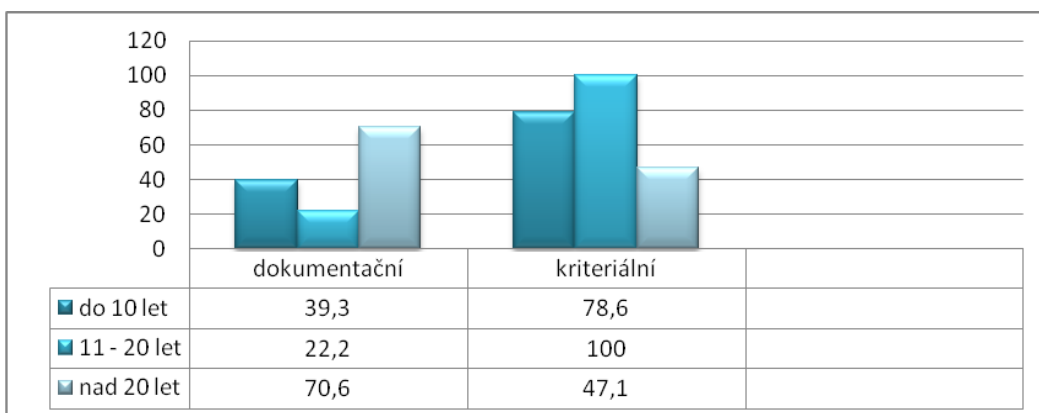
Tab. 34: Hospitační záznam (respondenti celkem)

B/ Používáte hospitační záznam? – podle velikosti MŠ, počet tříd (absolutní četnost v %):



Tab. 35: Hospitační záznam podle velikosti MŠ (absolutní četnost)

C/ Používáte hospitační záznam? – podle délky praxe (absolutní četnost v %):



Tab. 36: Hospitační záznam podle délky praxe (absolutní četnost)

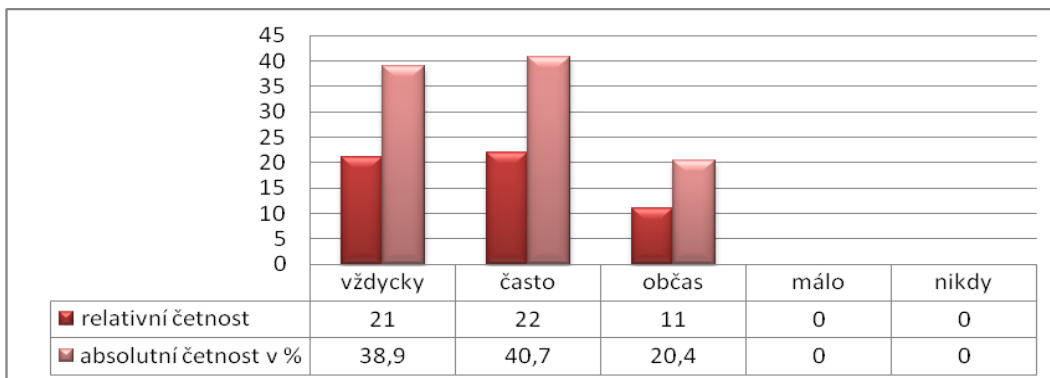
Komentář k otázce č. 14: Používáte hospitační záznam

Čtrnáctá otázka zjišťovala, zda vedoucí pracovníci v mateřských školách využívají dokumentační a kritériální hospitační záznam. 10 respondentů odpovědělo, že používá oba záznamy. V mateřských školách se podle výsledků výzkumu více využívá kritériální záznam (72,2 %). V malých školách to je 78,9 %, ve středně velkých a velkých školách je to téměř 70 %. Všichni respondenti s délkou praxe od 11 do 20 let používají kritériální a také dokumentační hospitační záznam, a to 22,2 %. Naopak vedoucí pracovníci s praxí nad 20 let více používají dokumentační hospitační záznam (70,6 %).

Z tohoto výsledku můžeme usoudit, že v mateřských školách jsou více využívány kritériální hospitační záznamy, které rovnou vyhodnocují sledované jevy v předem připravené hodnoticí struktuře. Existuje velké množství vzorů, které mohou vedoucí pracovníci využít.

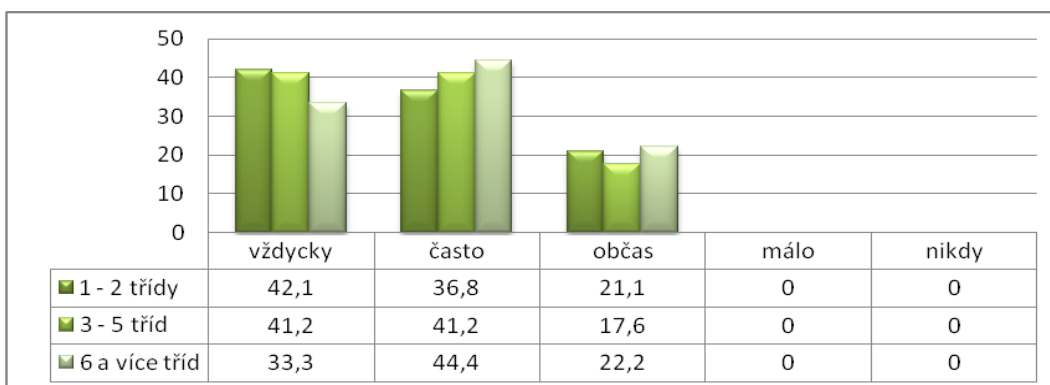
OTÁZKA Č. 15/ DOPORUČENÍ A OPATŘENÍ ZJIŠŤUJETE NÁSLEDNÝMI HOSPITACEMI:

A/ Doporučení a opatření zjišťujete následnými hospitacemi – respondenti celkem:



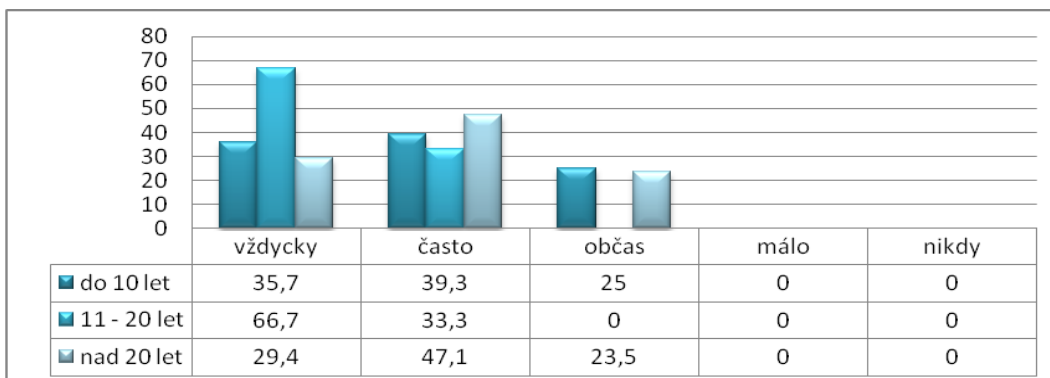
Tab. 37: Využití výstupu pro následné hospitace (respondenti celkem)

B/ Doporučení a opatření zjišťujete následnými hospitacemi – podle délky praxe (absolutní četnost v %):



Tab. 38: Využití výstupu pro následné hospitace podle velikosti MŠ (absolutní četnost)

C/ Doporučení a opatření zjišťujete následnými hospitacemi – podle délky praxe (absolutní četnost v %):



Tab. 39: Využití výstupu pro následné hospitace podle délky praxe (absolutní četnost)

Komentář k otázce č. 15: Doporučení a opatření zjišťujete následnými hospitacemi

Z odpovědí vyplývá, že doporučení a opatření následnými hospitacemi jsou zjišťovány vždycky nebo často, a to téměř v obou případech ve 40 %. Občas pouze ve 20,4 %. Žádný respondent neodpověděl, že doporučení a opatření nezjišťuje nebo jen málo, což je potěšující. Velikost školy na výsledky tohoto zjištění má velmi malý vliv. Vedoucí pracovníci s délkou praxe od 11 do 20 let zjišťují vždycky (66,7 %), zda je doporučení a opatření plněno. Ostatní vedoucí pracovníci nad 20 let a pod 10 let kontrolují doporučení a opatření následnými hospitacemi zhruba ve 40 % často a z 25 % občas.

Z výsledků vyplývá, že v mateřských školách hospitační proces nekončí pouhým podpisem hospitačního protokolu, kde jsou uvedeny klady a zápory, ale že doporučení a opatření se stává vstupem pro následnou hospitaci.

OTÁZKA Č. 16/ NA ZÁVĚR, PROSÍM, UVEĎTE KRÁTCE VLASTNÍMI SLOVY:*Komentář k otázce č. 16: Na závěr, prosím, uveďte krátce vlastními slovy:**a) V čem spatřujete největší význam hospitační činnosti ve vlastní škole?*

četnost odpovědí	Odpověď
2x	komunikace mezi pedagogickými pracovníky
3x	komunikace mezi vedením školy a pedagogickými pracovníky
3x	plánování DVPP
4x	klima školy
4x	využití pomůcek, didaktického materiálu
6x	využití DVPP v praxi
12x	zpětná vazba
16x	pomoc začínajícímu učiteli
17x	vzájemné obohacování názory a zkušenostmi
18x	povzbuzení, motivace
24x	kontrola naplňování ŠVP a plnění úkolů
24x	zlepšení výchovně vzdělávací práce
36x	zjišťování úrovně ve výchovně vzdělávací práci

Tab. 40: Význam hospitační činnosti

Z odpovědí na otázku – v čem spatřujete největší význam hospitační činnosti ve vlastní škole, vyplynulo, že vedoucí pracovníci v mateřských školách pomocí hospitační činnosti nejčastěji zjišťují úroveň pedagogické činnosti (odpovědělo 36 respondentů), kontrolují naplňování ŠVP a zadaných úkolů (24x) a hospitační činnost využívají jako prostředek ke zlepšení výchovně vzdělávací práce. Za přínosné vidí, že hospitační činnost pedagogy motivuje, povzbuzuje (18x) a vzájemně obohacuje (17x). Velký význam hospitační činnosti vidí především v pomoci začínajícím učitelům (16x) a v poskytování zpětné vazby.

b) Co vám nejvíce ztěžuje provádět hospitační činnost?

četnost odpovědí	odpověď
1x	nevědomost využití této metody
1x	příbuzenský vztah (učitel – ředitel)
1x	bez problémů
2x	časová náročnost hospitační činnosti
3x	nesouhlas učitelek s hospitacemi
3x	sloučené MŠ – odloučená pracoviště
3x	správně stanovit kritéria
3x	jednotřídní MŠ – hospitace není potřebná
4x	úvazek vedoucího pracovníka u dětí
4x	nepředvídatelné situace, které nelze odložit
38x	velké množství administrativy
47x	nedostatek času

Tab. 41: Překážky v provádění hospitační činnosti

Z odpovědí respondentů jednoznačně vyplývá, že provádět hospitaci vedoucím pracovníkům v mateřské škole nejvíce ztěžuje nedostatek času (47x) a velké množství administrativy (38x). 4x byl uveden vysoký úvazek vedoucího pracovníka u dětí a nepředvídatelné situace, které nelze odložit (uvedeny byly např. neohlášené návštěvy, telefonáty). 3x se opakovala odpověď, že v jednotřídní mateřské škole není hospitace potřebná. Pokud však slouží např. jako prostředek motivace a inspirace, má i zde své opodstatnění. Problémem pro vedoucí pracovníky je také správně stanovit kritéria (3x), provádět hospitaci na odloučených pracovištích (3x), a to z důvodu vzdálenosti a množství těchto pracovišť. Z toho ve dvou případech bylo v poznámce uvedeno, že je tato činnost delegována na zástupkyni. Také 3x byl uveden důvod nesouhlasu učitelek s hospitací, a to

z důvodu trémy a strachu z kritiky. Časová náročnost hospitační činnosti jako takové byla zmíněna 2x. Jeden respondent uvedl, že preferuje hospitace celého bloku, což je časově náročné, a k tomu pohospitační rozhovor s vyplněním záznamu. Ostatní odpovědi byly uvedeny 1x jako např. příbuzenský vztah mezi ředitelkou a učitelkou a nevědomost využití této metody. Překvapivá byla odpověď jednoho respondenta, který nepocituje žádné problémy, které by ho omezovaly ve vykonávání hospitací.

4.2.4. ZÁVĚR VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ A DOPORUČENÍ:

Ve výzkumném šetření jsem se pokusila potvrdit nebo vyvrátit tato tvrzení:

- **Tvrzení č. 1: V mateřských školách převažují komplexní hospitace (celkový pohled na práci učitelky) nad krátkými vstupy do tříd.**

Tvrzení č. 1 se potvrdilo: v mateřských školách převažují mírně (o 2,2 %) komplexní hospitace (celkový pohled na práci učitelky) nad krátkými vstupy do tříd.

- **Tvrzení č. 2: V mateřských školách je méně než polovina vedoucích pracovníků, kteří využívají vzájemnou hospitaci u kolegů.**

Tvrzení č. 2 se nepotvrdilo: 83 % vedoucích pracovníků v mateřských školách využívá vzájemné hospitace u kolegů.

- **Tvrzení č. 3: V mateřských školách probíhá pohospitační rozhovor formálním způsobem (dle doporučovaného scénáře a zpracováním do hospitačního záznamu).**

Tvrzení č. 3 se potvrdilo: v mateřských školách probíhá pohospitační rozhovor formálním způsobem pomocí vyjasňujících otázek a odpovědí, s následnými radami a doporučeními a zpracováním do hospitačního záznamu.

Cílem výzkumné části byla analýza hospitační činnosti v mateřských školách Královéhradeckého kraje a komparace jejího pojetí. Dotazování bylo zaměřeno na zjištění:

- Jakými způsoby probíhá hospitační činnost v mateřských školách v Královéhradeckém kraji a jak se hospitační činnost liší mezi jednotlivými školami?
- Jaké druhy hospitací vedoucí pracovníci v mateřských školách volí, aby bylo dosaženo stanoveného cíle?

- Do jaké míry jsou v mateřských školách využívány vzájemné hospitace, popřípadě jiné typy?
- Provádí se v mateřských školách pohospitační pohovor, a tím se nesnižuje význam dlouhodobého využití získaných poznatků?

Stanoveného cíle se mi podařilo dosáhnout:

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že hospitační činnost v mateřských školách je prováděna především ředitelkami škol. Nejčastěji, a to minimálně 1x za měsíc, provádějí hospitaci ve velkých školách vedoucí pracovníci s délkou praxe nad 20 let. Vedoucí pracovníci, jejichž délka praxe je méně než 20 let, preferují hospitace 1x za půl roku. Tato četnost se liší i v závislosti na velikosti školy. Čím je škola menší, tím více pracovníků provádí hospitaci méně často, a to 1x za půl roku.

Doporučení: Častěji, ale především kvalitně konané hospitace podporují zvyšování kvality práce učitelek a jsou pro vedoucího pracovníka bohatým zdrojem informací o výchovně vzdělávací práci. Zde je vidět, že vedoucí pracovníci s dlouholetou praxí věnují hospitacím více času. Možná je to z důvodu lety zvládnuté organizace vlastní manažerské práce.

Z šetření vyplynulo, že v mateřských školách se provádí převážně hospitační činnost podle plánu, ale také podle potřeby školy. Plánované hospitace preferují všichni vedoucí pracovníci, bez rozdílu délky praxe, a to především v malých a velkých školách. Hospitace podle potřeby upřednostňují mladší vedoucí pracovníci, kteří působí převážně ve velkých mateřských školách.

Doporučení: Aby si ředitelky v mateřských školách mohly vytvořit co nejpřesnější obraz o práci učitelek, není možné hospitovat pouze nahodile nebo když je čas, ale je nutné systematicky sbírat informace, což podporuje plán hospitací.

Vysoké procento škol využívá především klasických hospitací a krátkých vstupů do tříd. V těchto případech hrají roli velikost školy a délka praxe vedoucího pracovníka minimálně. V menší míře pedagogičtí pracovníci využívají vzájemných hospitací u kolegů a minimálně vzájemných hospitací mezi školami. V mateřských školách nejsou zavedeny moderní formy hospitací, jako jsou virtuální a týmové hospitace, sledování a rozbor audio, video nahrávky.

Doporučení: Moderní formy hospitací, jako jsou vzájemné nebo virtuální hospitace, jsou velmi propagovanou metodou učení a představují cenný nástroj pro výchovu budoucích

nebo začínajících pedagogů. Pro zkušené učitelky je to příležitost, jak se inspirovat a předávat si zkušenosti. Proto by se ředitelky měly s těmito metodami blíže seznámit a využívat je i ve svých školách.

Vzájemné hospitace u kolegů jsou na mateřských školách prováděny spíše občas. Podle velikosti škol více preferují vzájemnou hospitaci u kolegů větší mateřské školy na rozdíl od malých škol, kde ji využívají nejméně. Pokud probíhají na školách vzájemné hospitace, tak jsou především plánované, vycházejí z potřeb a zájmů učitelek, a to bez rozdílů velikosti školy. Podle délky praxe tuto metodu nejvíce preferují vedoucí pracovníci nad 20 let.

Doporučení: Vzájemné hospitace jsou pro kolektiv mateřské školy velkým přínosem. Jejich smyslem není pouhé předávání zkušeností, ale také pozitivní podpora vztahů na pracovišti, spolupráce a týmové práce. A pokud navíc vychází ze zájmů a potřeb učitelek, je tato metoda efektivnější, než když jsou vzájemné hospitace direktivně nařízené ředitelkou.

Pohospitační rozhovor se v mateřských školách provádí 100%. Má podobu vyjasňujících otázek a odpovědí, následných rad a doporučení, a to téměř bez rozdílu velikosti školy a délky praxe vedoucího pracovníka. Vždy je zakončen záznamem do hospitačního protokolu. Více je v mateřských školách využíván kritériální hospitační záznam, a to opět bez rozdílu velikosti školy. Dokumentační protokol spíše využívají vedoucí pracovníci s dlouholetou praxí. Za nejnáročnější část všichni považují samotný rozhovor. Naopak předhospitační rozhovor se v mateřských školách téměř nevyužívá.

Doporučení: Ředitelky by si měly ponechat na rozhovor s pedagogickým pracovníkem dostatek času. A pokud jsou při hospitaci zjištěny nedostatky, dovolit učitelce samostatně si nalézt cestu k jejich zlepšení. Důležité je nepodceňovat záznam z hospitace. Pokud se na něj nepodává důraz, snižuje se tím význam dlouhodobého využití získaných poznatků.

Je známo, že vytížení ředitelek mateřských škol je velmi vysoké. To vyplývá z odpovědí na otázku č. 15, co nejvíce vedoucím pracovníkům v mateřských školách ztěžuje provádět hospitační činnost. Za největší překážku považují vedoucí pracovníci nedostatek času a velké množství administrativy.

Doporučení: Velkou pomocí ředitelům škol, jak se vyrovnat s nedostatkem času a velkým množstvím administrativy, mohou být základní manažerské techniky, kterými jsou např. řízení času, delegování nebo schopnost určit si priority.

4. ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza hospitační činnosti v mateřských školách a komparace jejího pojetí. Na základě studia, analýzy a zpracování odborné literatury a následného výzkumu bylo cíle dosaženo.

V teoretické části bylo vysvětleno, co je to hospitace, hospitační činnost a další pojmy, které s nimi souvisí, jako jsou význam, funkce, druhy, zásady a rizika. Aby hospitační činnost měla smysl a přinesla ředitelce mateřské školy dostatek potřebných informací pro řízení pedagogického procesu, byly v práci podrobně popsány čtyři fáze hospitační činnosti. Jedná se o přípravu, která souvisí především s plánováním hospitační činnosti. Dále o vlastní hospitaci jako návštěvy vyučovací hodiny za účelem kontroly a hodnocení pedagogického procesu nebo jako nástroj pro vedení lidí. Pohospitační rozhovor, jehož efektivita závisí na připravenosti obou stran, dostatku času a hledání cesty ke zlepšení. A poslední fází, která následovala, je záznam hospitace, jehož význam je především v tom, že podává závěry o práci konkrétní učitelky v konkrétním čase. Dále se práce věnovala velmi propagovaným metodám učení navzájem, jako jsou týmové a vzájemné hospitace a moderní virtuální hospitace, jejichž smyslem není pouze oboustranné ovlivňování a výměna zkušeností, ale také hledání nejlepších cest k naplňování cílů předškolního vzdělávání.

Výzkumná část se pokusila o analýzu hospitační činnosti a komparaci jejího pojetí v mateřských školách Královéhradeckého kraje. Informace byly získány pomocí dotazníkového šetření. Z šetření vyplývá, že jsou v mateřských školách využívány především klasické hospitace, krátké vstupy do tříd a občas i vzájemné hospitace u kolegů. Jejich četnost je minimálně 1x za půl roku, ale i častěji. Naopak týmové a virtuální hospitace v mateřských školách nejsou bohužel využívány a vzájemné hospitace mezi školami ve velmi malé míře. K tomu jistě přispívá specifické prostředí mateřských škol, které se vyznačuje spíše menším kolektivem, spoluprací kolegyně ve třídách a blízkými vztahy mezi učitelkami. I když jsou v šetření uvedeny „velké“ mateřské školy, které jsou zastoupeny 6 a více třídami, ve výsledku většina z nich jsou sloučené mateřské školy, tvořené několika menšími školami pod vedením jedné ředitelky. Podle zjištění jsou především ve velkých mateřských školách hospitace vykonávány plánovaně a bez rozdílu délky praxe vedoucích pracovníků. Tento výsledek může souviset s tím, že vedoucí pracovníci pracují v této oblasti cílevědomě a promyšleně a že navštívit ve velkých

mateřských školách během školního roku všechny pedagogy vyžaduje opravdové systematické plánování. Praktické část se také zaměřila na zjištění využití pohospitačního rozhovoru, který konají všichni vedoucí pracovníci bez rozdílu velikosti školy a délky jejich praxe. Naopak předhospitační rozhovory jsou praktikovány velmi málo. Všichni vedoucí pracovníci využívají kritériální nebo dokumentační hospitační záznam, ve kterém by neměly chybět údaje o zjištěných informacích, klady, nedostatky a opatření. Dokumentační záznam více používají vedoucí pracovníci s praxí nad 20 let. Ostatní dávají přednost kritériálnímu hospitačnímu záznamu. Doporučení a opatření, která vyplývají z pohospitačního rozhovoru, vedoucí pracovníci všech mateřských škol téměř bez rozdílu velikosti využívají vždy a nebo velmi často, jako vstup pro následnou hospitaci.

Bakalářská práce se pokusila najít odpověď na otázku „Jak?“, tedy jakými způsoby probíhá v mateřských školách hospitační činnost, jaký je obsah hospitací, jaké jsou využívány druhy hospitací apod. Závěry šetření by měly přispět k rozšíření povědomí o hospitační činnosti a ke zkvalitnění práce v této oblasti. Na základě porovnání různých pojetí, které byly v praktické části popsány, si vedoucí pracovník může nalézt vlastní způsob hospitační činnosti, který vyhovuje jemu, učitelům a podmínkám školy.

Pro školský management, tedy pro ředitelky mateřských škol, je doporučeno na základě provedeného výzkumu:

- Upřednostnit kvalitu hospitační činnosti nad kvantitou.
- Podporovat učitelky mateřských škol k využívání moderních forem hospitace, jako jsou virtuální hospitace, sledování a rozbor audio, video nahrávky.
- Motivovat učitelky k využívání týmových a vzájemných hospitací, ať už u kolegů nebo mezi školami.
- Využívat předhospitační rozhovory u nových a začínajících učitelů a u učitelů, pro které je hospitace velkou zátěží či stresem, a tím by se lépe mohli s touto situací vyrovnat.
- Být příkladem pro své učitele, pracovat na svém profesním rozvoji a osobně využívat moderní a další formy hospitací.

„Obsahová stránka hospitací musí být promyšlena tak, aby série hospitací u jednoho učitele podala celkový obraz o jeho pedagogické práci i osobnosti, všechny hospitace pak

*obraz o pedagogické situaci na škole. Hospitace je tedy sběrem mozaikových fakt, které se systematicky a cílevědomě skládají v poznání, a jen takové poznání může být východiskem odborně řízené pedagogické činnosti školy.*³¹

³¹ RYS, S. *Hospitace v pedagogické praxi*. 3. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství. 1988. s. 104. ISBN 14-619-88.

5. SEZNAM POUŽITÉ A CITOVANÉ LITERATURY

1. *Management mateřských škol. Praktické rady pro ředitelky MŠ.* Praha : Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s r. o., 2012. str. 58. ISBN 978-80-87553-58-9.
2. BEČVÁŘOVÁ, Z. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy.* 1. Praha : Portál, s. r. o., 2010. str. 176. ISBN 978-80-7367-221-8.
3. BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení.* 1. Praha : Portál, 2003. str. 152. ISBN 80-7178-5537-7.
4. FALTÝSEK, P. *Hospitace v práci ředitele školy.* Nový Bydžov : aTre v o.s., 1997. str. 47.
5. HAVLÍNOVÁ, M., VENCÁLKOVÁ, E. (eds.), HAVLOVÁ, J., a kol. *Kurikulum podpory zdraví v mateřské škole.* 3. Praha : Portál, 2008. str. 224. ISBN 978-80-7367-487-8.
6. KOHOUTEK, J. In PÍŠOVÁ, M., DUCHINSKÁ, K. a kol. *Mentoring v učitelství.* Praha : PdF UK, 2011. str. 42. ISBN 978-80-7290-518-8.
7. LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství.* 1. Praha : Wolters Kluwer, 2012. str. 104. ISBN 978-80-7357-899-2.
8. PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník.* 2. Praha : Portál, 2008. str. 82. ISBN 80-7178-252-1.
9. RYS, S. *Hospitace v pedagogické praxi.* 3. Praha : Státní pedagogické vydavatelství, 1988. str. 160. ISBN 14-619-88.
10. SYSLOVÁ, Z. *Autoevaluace v mateřské škole.* 1. Praha : Portál, s. r. o., 2012. str. 184. ISBN 978-80-262-0183-0.
11. SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu.* 1. Praha : Wolters Kulwer ČR, a.s., 2014. str. 344. ISBN 978-80-7357-976-0.
12. SYSLOVÁ, Z. *Profesní kompetence učitele mateřské školy.* 1. Praha : Grada Publishing, a. s., 2013. str. 160. ISBN 978-80-247-4309-7.
13. ŠIKÝR, M., BOROVEC, D., LHOTKOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy.* 1. Praha : Wolters Kulwer, 2012. str. 200. ISBN 978-80-7357-91-2.
14. TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení.* 1. Praha : Wolters Kluwer, 2014. str. 92. ISBN 978-80-7478-539-9.
15. URBANOVÁ, M. *Kontrolní a hodnoticí činnost ředitelky školy.* Nový Bydžov : aTre v o. s., 1996. str. 58.
16. Zákon č. 262/2006, Sb. *Zákoník práce.* 2006.
17. Zákon č. 561/2004, Sb. *Školský zákon, zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.* 2004.

6. ELEKTRONICKÉ ZDROJE INFORMACÍ

1. BĚLECKÝ, Z. Hospitace. *Metodický portál RVPn online*. [Online] 04. říjen 2006. <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/g/933/HOSPITACE.html/>.
2. OBST, O. Hospitace v práci ředitele školy. [Online] 2006. www.scv.upol.cz/cms_dokumenty/Hospitace.doc.
3. POHL, O. Mentor neučuje, ale podporuje. *EDUin*. [Online] 18. červen 2014. <http://www.eduin.cz/clanky/mentor-nepoocuje-ale-podporuje/>.
4. ŠTÁSTKOVÁ, Zl. Khan Academy: Virtuální škola, kde se kdokoli může naučit cokoli. *Týdeník školství*. [Online] 09. Říjen 2013. [http:// www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2013/30/khan-akademy-virtualni-skola-kde-se-kdokoli-muze-naucit-cokoli](http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2013/30/khan-akademy-virtualni-skola-kde-se-kdokoli-muze-naucit-cokoli)

7. POUŽITÉ ZKRATKY

RVP PV – Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání

ŠVP – Školní vzdělávací program

TVP – Třídní vzdělávací program

DVPP – Další vzdělávání pedagogických pracovníků

MŠ – Mateřská škola

ZŠ – Základní škola

ČŠI – Česká školní inspekce

8. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Dotazník

Příloha 2 – Záznamový arch pro hospitaci v MŠ I.

Příloha 3 – Záznamový arch pro hospitaci v MŠ II.

Příloha 4 – Záznamový arch pro hospitaci v MŠ III.

Příloha 5 – Plán hospitační činnosti

9. SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tab. 1: Kriteriační hospitační arch	32
Tab. 2: Typ školy (výzkum)	37
Tab. 3: Porovnání počtu mateřských škol	37
Tab. 4: Velikost MŠ podle počtu tříd	38
Tab. 5: Vedoucí pracovníci provádějící hospitační činnost	39
Tab. 6: Délka praxe	39
Tab. 7: Četnost hospitací (respondenti celkem)	40
Tab. 8: Četnost hospitací v závislosti na velikosti MŠ (absolutní četnost)	40
Tab. 9: Četnost hospitací podle délky ve funkci vedoucího pracovníka (absolutní četnost)	40
Tab. 10: Plánování hospitací (respondenti celkem)	42
Tab. 11: Plánování hospitací podle velikosti MŠ (absolutní četnost)	42
Tab. 12: Plánování hospitací podle délky praxe (absolutní četnost)	42
Tab. 13: Formy hospitací (respondenti celkem)	44
Tab. 14: Formy hospitací podle velikosti MŠ (absolutní četnost)	44
Tab. 15: Formy hospitací podle délky praxe (absolutní četnost)	44
Tab. 16: Vzájemné hospitace (respondenti celkem)	46
Tab. 17: Vzájemné hospitace podle velikosti MŠ (absolutní četnost)	46
Tab. 18: Vzájemné hospitace podle délky praxe (absolutní četnost)	46
Tab. 19: Četnost hospitací mezi školami (respondenti celkem)	48
Tab. 20: Četnost hospitací mezi školami podle velikosti MŠ (absolutní četnost)	48
Tab. 21: Četnost hospitací mezi školami podle délky praxe (absolutní četnost)	48
Tab. 22: Plánování vzájemných hospitací (respondenti celkem)	50
Tab. 23: Plánování vzájemných hospitací podle velikosti MŠ (absolutní četnost)	50
Tab. 24: Plánování vzájemných hospitací podle délky praxe (absolutní četnost)	50
Tab. 25: Hospitační rozhovory (respondenti celkem)	52
Tab. 26: Hospitační rozhovory podle velikosti MŠ (absolutní četnost)	52
Tab. 27: Hospitační rozhovory podle délky praxe (absolutní četnost)	52
Tab. 28: Forma hospitačního rozhovoru (respondenti celkem)	54
Tab. 29: Forma hospitačního rozhovoru podle velikosti MŠ (absolutní četnost)	54
Tab. 30: Forma hospitačního rozhovoru podle délky praxe (absolutní četnost)	54

Tab. 31: Pohospitační rozhovor (respondenti celkem)	56
Tab. 32: Pohospitační rozhovor podle velikosti MŠ (absolutní četnost)	56
Tab. 33: Pohospitační rozhovor podle délky praxe (absolutní četnost)	56
Tab. 34: Hospitační záznam (respondenti celkem)	58
Tab. 35: Hospitační záznam podle velikosti MŠ (absolutní četnost)	58
Tab. 36: Hospitační záznam podle délky praxe (absolutní četnost)	58
Tab. 37: Využití výstupu pro následné hospitace (respondenti celkem)	60
Tab. 38: Využití výstupu pro následné hospitace podle velikosti MŠ (absolutní četnost)	60
Tab. 39: Využití výstupu pro následné hospitace podle délky praxe (absolutní četnost)	60
Tab. 40: Význam hospitační činnosti	62
Tab. 41: Překážky v provádění hospitační činnosti	63